

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент,

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы
Развитие современных способов организации системы стимулирования труда на предприятии энергетической отрасли

УДК 005.32:331.101.38:620.9

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3AM7C	Анучин А.О.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н., доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	-		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.04.02 Менеджмент	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		

**Томск – 2019**

## Планируемые результаты обучения по ООП 38.04.02

### Менеджмент

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) Никулина И.Е.  
(Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации  
(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ7С	Анучину Антону Олеговичу

Тема работы:

Развитие современных способов организации системы стимулирования труда  
на предприятии энергетической отрасли

Утверждена приказом директора (дата,  
номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	1. Объект исследования: Существующая система стимулирования труда на предприятии АО «РЭС» 2. Стандарты организации новых систем стимулирования труда 3. Научно-методическая литература 4. Материалы преддипломной практики 5. Законодательные акты и нормативные материалы по теме диссертации
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Провести тщательный анализ теории стимулирования, выявить ее сильные и слабые стороны. 2. Изучить основные принципы организации системы мотивации на предприятии 3. Исследовать систему стимулирования труда персонала в АО «РЭС» 4. Разработать рекомендации по

	созданию новой системы стимулирования труда с учетом специфики российского менталитета и специфики энергетической отрасли
<b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)	1. Слайд 1. (название слайда) Диаграммы по текучести кадров 2. Слайд 2. (название слайда) 3. И т.д. до 15 слайдов  Диаграммы по изменениям средних зарплат
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
<b>Корпоративная социальная ответственность</b>	Н.В.Черепанова, к.ф.н., доцент Школы инженерного предпринимательства
<b>Раздел ВКР, выполняемый на иностранном языке</b>	Ю.А.Чайка, Старший преподаватель отделения иностранных языков
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b> Анализ системы стимулирования персонала в Акционерном обществе Региональные электрические сети Analysis of incentive system in the company of regional electric grids	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ7С	Анучин Антон Олегович		

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3AM7C	Анучин Антон Олегович

<b>Школа</b>	<b>инженерного предпринимательства</b>	<b>Направление</b>	<b>38.04.02 Менеджмент</b>
<b>Уровень образования</b>	Магистратура		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:	Рабочее место инженера, выполняющего НИР находится в помещении, вблизи находится ПК
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	Технический регламент о требованиях пожарной безопасности, Федеральный закон “ О специальной оценке условий труда “

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Анализ факторов внешней социальной ответственности: – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	Охрана окружающей среды; Благотворительность; Организация мероприятий для сотрудников и их детей; Работа с ветеранами отрасли; Постоянное повышение квалификации кадров; Принятие мер по улучшению условий труда персонала.
2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Соблюдение трудового кодекса; Договор о коллективной ответственности; Соблюдение ФЗ №261 Об энергоэффективности; Соблюдение трудового кодекса.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику

Задание выдал консультант:

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
3AM7C	Анучин Антон Олегович		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 107 страниц, 13 рисунков, 16 таблиц, 25 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: персонал; стимул; мотивация; сотрудники; система стимулирования; вознаграждение.

Объектом исследования является предприятие Акционерное общество Региональные электрические сети.

Цель работы: анализ психологических факторов и современных систем стимулирования труда и формирование на основе данного анализа наиболее подходящей совокупности методов и средств стимулирования качества труда на предприятии АО «РЭС».

В процессе исследования проводились:

1. Тщательный анализ теории стимулирования, выявить ее сильные и слабые стороны.
2. Изучение основных принципов организации системы мотивации на предприятии
3. Исследование системы стимулирования труда персонала в АО «РЭС»
4. Разработатка рекомендаций по созданию новой системы стимулирования труда с учетом специфики российского менталитета и специфики энергетической отрасли

В результате исследования теории и практики использования систем стимулирования труда в России и за рубежом даны рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда на предприятии энергетической отрасли

Степень внедрения: Разработанные мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда переданы на рассмотрение руководству объекта исследования

Область применения: Предлагаемые рекомендации могут быть использованы на любом предприятии энергетической отрасли

Экономическая эффективность/ значимость работы заключается в разработанных рекомендациях по совершенствованию системы стимулирования труда сотрудников энергетической отрасли

В будущем планируется продолжить исследования по данной теме

## **Оглавление**

<b>Введение</b>	9
<b>1. Теория стимулирования труда</b>	12
1.1 Сущность и функции стимулирования труда персонала	12
1.2. Материальные методы стимулирования персонала.	19
1.3 Нематериальные методы стимулирования	28
<b>2. Анализ системы стимулирования персонала в Акционерном обществе Региональные электрические сети</b>	36
2.1 Основные принципы организации системы мотивации на предприятии	36
2.2 Анализ хозяйственной и экономической деятельности на предприятии Акционерное общество Региональные электрические сети	40
2.3 Анализ системы стимулирования труда персонала в АО «РЭС»	54
<b>3. Основные принципы создания эффективной системы мотивации труда</b>	59
3.1 Методика формирования новой системы стимулирования труда	59
3.2 Рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда	68
<b>4. Социальная ответственность</b>	73
4.1 Награды сотрудников	79
4.2 Энергосбережение и энергоэффективность	80
4.2.1 Основные мероприятия, проведенные Обществом в области энергосбережения и энергоэффективности.	80
4.3 Охрана окружающей среды	84
4.4 Благотворительная и иная социально значимая деятельность	86
<b>Заключение</b>	89
<b>Список использованных источников</b>	91



## **Введение**

В настоящее время, на предприятиях любой из отраслей производства и предпринимательства, наиболее весомым и ценным ресурсом является кадровый ресурс. Ведь именно на данном ресурсе и строится вся система нормального функционирования предприятия. В связи со всем вышесказанным, именно от общего настроя кадрового ресурса зависит успешность и процветание компании. Кадры – это как некие кирпичики в фундаменте каждой организации. И как и дом не сможет выстоять на шатком фундаменте, так и любая крупная корпорация, не устоит на конкурентном рынке, и рухнет, если не будет иметь крепкого фундамента в роле сплоченного и мотивированного кадрового костяка. Достижение целей организации и успешное решение поставленных задач возможно только при грамотном управлении этим коллективом, при применении системного подхода, современных достижений науки и техники. Одной из основных задач предприятия является определение наиболее эффективных способов и методов управления трудом, которые обеспечивают активизацию человеческого ресурса и стимуляцию к более продуктивному труду. Целью данной работы является изучение фундаментальных методов стимулирования персонала. Задачей является необходимость знания основ стимулирования персонала на предприятии, для дальнейшего анализа и формирования общей системы стимулирования. Объектом данной работы является трудовой капитал современного крупного предприятия. Предметом является сама система управления персоналом.

**Проблема и ее актуальность.** В настоящее время, в связи с переполненностью рынка товаров и услуг, всем игрокам этого рынка приходится вести довольно сильную конкуренцию между собой, и уметь гибко реагировать на все вызовы из вне. Так как персонал компании является ее основой, то и большая часть решения всех возникающих задач ложится на их плечи. Но весь персонал состоит из обычных людей, которые имеют

семьи, кредиты, проблемы, свою точку зрения. Каждый человек имеет свою индивидуальность и характер, свои желания и потребности, и именно поэтому, для достижения цели преследуемой работодателем, работнику следует предложить выгодный обмен. В данном случае, под выгодным обменом подразумевается совпадение требований поставленных руководством и потребностей самого работника. Если начальство сможет заинтересовать подчиненных, то и у непосредственных исполнителей появится стимул к выполнению поставленных целей. Иначе говоря, у работника появится мотивация.

Значение стимулирования и мотивации на современных предприятиях существенно возросло. Данная необходимость связана с изменениями содержания самого труда, в период преобладающего научно-технического прогресса, с широко распространённой автоматизацией и унификацией производства, а также с существенным повышением уровня образованности работников. Для многих людей требуются и просто необходимы дополнительные средства мотивации и стимулирования труда. Важно сделать так, чтобы в результате стимулирования работник достиг максимального по производительности и результативности труда, сформировать требуемые для работника комфортные условия труда, поощрять человека за желание повышать квалификацию и т.д. В настоящее время, для осуществления наиболее эффективной деятельности предприятия, жизненно необходимо наличие ответственных и инициативных работников с высокой организованностью и стремящихся к трудовой самореализации. Создание новых форм и методов мотивации и стимулирования позволит сформировать работников, осознающих смысл своей деятельности и стремящихся к достижению целей организации .

**Объект исследования.** В соответствии с поставленной целью, объектом исследования является действующая в настоящее время система стимулирования труда на предприятии энергетической отрасли, в Акционерном обществе Региональные электрические сети.

**Предмет исследования.** Экономические отношения в процессе формирования системы стимулирования труда существующей в Акционерном обществе Региональные электрические сети.

**Новизна.** Усовершенствована система стимулирования на основе выявления основных психологических факторов и формирования системного подхода к стимулированию труда на предприятиях энергетической отрасли.

**Цель исследования.** Анализ психологических факторов и современных систем стимулирования труда и формирование на основе данного анализа наиболее подходящей совокупности методов и средств стимулирования качества труда на предприятии Акционерное общество Региональные электрические сети.

**Задачи исследования.** Проанализировать действующую систему стимулирования труда на предприятии АО «РЭС» и предложить на основе этого анализа методы для усовершенствования существующей системы.

## **1. Теория стимулирования труда**

### **1.1 Сущность и функции стимулирования труда персонала**

В современной экономике знаний одной из главных задач руководителя организации является поиск эффективных способов управления трудовыми ресурсами. Следует отметить, что решающим фактором результативности трудовой деятельности персонала служит их мотивация. Понятие «мотивация» взаимосвязано с проблемой управления трудовыми ресурсами. Новые экономические условия порождают новые требования к персоналу, а, следовательно, методов их мотивации. Таким образом, в современных условиях эффективное управление трудовой деятельности не представляется возможным без понимания «мотивации» и методов стимулирования процесса труда. В научной литературе дается многочисленное количество определений «мотивации». Нами были рассмотрены некоторые из них. Автор А.П. Егоршин в своих работах утверждает, что «мотивация» - это процессуальный фактор, который побуждает индивида к эффективной деятельности для достижения поставленных целей [11, с. 457].

В свою очередь, С.К. Мордовин в своих работах утверждает, что «мотивация» - это внутренний процесс, созданный человеком к побуждающим действиям [24, с.161]. По нашему мнению, представленное определение С.К. Мордовиным подразумевает под мотивацией психологическую зависимость человека от причины, которая побуждает его к действию, и чем важнее причина для человека, тем эффективнее он будет действовать. Но наиболее полная и развернутая трактовка мотивации труда, на наш взгляд, представлена в учебно-практическом пособии под авторством В.В. Травина и В.А. Дятлова. «Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности» [25, с. 108]. Однако такое определение дано

авторами с позиции работников, но не с точки зрения руководителя организации. Кроме того, представленное выше определение можно считать руководством к действию в системе управления организацией. Объединив и проанализировав приведенные выше определения «мотивации» следует, что мотивация – это процесс, который побуждает каждого отдельного члена коллектива к активизации своей трудовой деятельности для удовлетворения собственных потребностей при достижении целей организации.

Мотивация необходима для того, чтобы развивать у персонала стимул к трудовой деятельности, и в будущем реакция работника в целях модификации его интересов и ценностных ориентаций, будет развита соответствующая мотивационная основа. В результате чего происходит развития и формирование трудового потенциала, когда создаются условия отождествления интересов работника и организации, при которых то, что необходимо и выгодно одному, становилось выгодно и необходимо другому.

Понятия «мотив» и «потребность» необходимо различать. Мотив - это осмысленное побуждение к деятельности индивидуумом. Потребность может быть удовлетворена различными методами в форме всевозможной деятельности, поэтому он не обуславливает содержание, особенности и структуру человеческой деятельности. Потребность - это конкретное состояние психики человека, показывающее несоответствие между внешними условиями его деятельности и внутренними, являющееся причиной понимания индивидом своей неудовлетворенности, оказывающее особое влияние на развитие внутренних мотивов деятельности. Внешнее побуждение находит в категории «стимул» свое отображение. Стимул - это особое воздействие на индивидуума, какой бы характер оно не носило и откуда бы ни исходило и, оказывающее влияние на его деятельную активность. Данное влияние основано на гарантиях предоставлений достижения в результате активности предмета влечения, который удовлетворяет потребность. Если результат деятельности по удовлетворению потребности положительный, то он запечатлевается в памяти человека и

принуждает также действовать в похожей ситуации. А отрицательный результат напротив приводит к тому, что в будущем человек начинает избегать занятия, ведущие к отсутствию удовлетворения вообще или неполному удовлетворению. Такой цикл, повторяющийся в жизни любого человека по поводу удовлетворения любых его потребностей, называется законом результата. Материальными ценностями (материальное стимулирование в большинстве случаев – денежное) - является направление, в котором управленческая наука достигла очень высоких результатов. Так как это объясняется тем, что управленческая наука решает поставленные задачи, допускающие, обычно, измерение параметров в количестве, а как раз деньги и являются наилучшим измерителем для такого дела. Вся совокупность мотивирующих факторов требует глубокого и всестороннего рассмотрения.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации.

Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства. Хотя ряд трудов посвященных данной тематике, опубликовано. Определенную помощь в изучении структуры мотивов и стимулов персонала руководителям могут оказать проводимые социально-психологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня. Все выше сказанное определяет теоретическую актуальность изучения вопросов мотивации персонала.

Стимулирование – это воздействие на поведение работника с помощью стимулов. «Стимул - это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или

групповой), чаще всего материальное вознаграждение определенной формы» [3].

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или, что он желал бы получить в результате определенных действий [5]. Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более производительно, т. е. выполнит больший объем работ, чем было оговорено заранее. Цель стимулирования труда - не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями [3].

Стимулирование труда - это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно.

Стимулирование выполняет ряд функций:

1. Экономическая функция, выражающаяся, прежде всего, в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое заключается в повышении производительности труда и качества продукции.

2. Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

3. Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в

значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме того, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности так же предопределяются организацией и стимулированием труда в обществе» [7].

В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложения человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования.

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность [3].

Комплексность. Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

2) Дифференцированность. Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.



3) Гибкость. Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Стимулирование труда базируется на определенных принципах. К ним относятся:

1. Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

2. Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула [5].

3. Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника [13].

4. Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, так как действует принцип «Лучше меньше, но быстрее». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда - это сильный мотивационный фактор.

5. Сочетание моральных и материальных стимулов. И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника [19].

6. Сочетание позитивных и негативных стимулов. В экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафами) к позитивным стимулам (премированию,

выплате вознаграждений). Это зависит от традиций сложившихся в обществе или коллективе, взглядов, нравов, а также стиля и методов руководства».

Стимулирование рабочего персонала, с точки зрения руководства, является тактикой решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более эффективно трудиться [8].

Таким образом, функции стимулирования труда персонала заключаются в том, чтобы не просто побудить сотрудника трудиться и выполнять свои должностные обязанности. Так же очень важным является возможность заинтересовать работника самосовершенствоваться и развиваться в дальнейшем. Всего существует три основных функции стимулирования труда – экономическая, нравственная и социальная. Каждая из этих функций чрезвычайно важна для качественной работы сотрудника с высокой эффективностью и заинтересованностью в продолжении трудовых отношений с работодателем. Сущностью же стимулирования труда на предприятиях энергетической отрасли является создание для работников атмосферы, окружения и понимания надобности и важности за счет правильного выстраивания системы стимулирования труда, основанного на том, что данная система должна быть комплексной, дифференцированной и гибкой. В качестве базисных, используются следующие принципы:

- Доступность.
- Ощутимость.
- Постепенность.
- Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой.
- Сочетание моральных и материальных стимулов.
- Сочетание позитивных и негативных стимулов.

Все эти принципы несомненно являются основополагающими и выражающими суть и методику системы стимулирования труда на любых предприятиях, включая и предприятия энергетической отрасли.

## 1.2. Материальные методы стимулирования персонала

Материальное стимулирование - это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения [8].

Следовательно, в понятие материального стимулирования включаются все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального не денежного стимулирования. На сегодняшний день в отечественной и зарубежной практике используются следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: зарплата, премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале (рис. 1).

Центральная роль в системе материального стимулирования труда принадлежит заработной плате. Она остается для подавляющего большинства трудящихся основным источником доходов, а значит, заработная плата и в перспективе будет наиболее мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом [9].



Рисунок 1 – Структура материального стимулирования

Сущность заработной платы раскрывается через ряд ее основных аспектов:

1) заработная плата – это цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи;

2) заработная плата – это часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда;

3) заработная плата – это доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом [10].

Регулирование оплаты труда персонала требует ее соответствующей организации, с одной стороны, обеспечивающей гарантированный заработок за выполнение нормы труда, независимо от результатов деятельности предприятия, а с другой стороны, увязывающей заработок с индивидуальными и коллективными результатами труда. Под организацией оплаты труда на предприятии понимается построение системы ее дифференциации и регулирования по категориям персонала в зависимости от сложности выполняемых работ, а также индивидуальных и коллективных результатов труда при обеспечении гарантированного заработка за выполнение нормы труда [5].

Эффективная организация оплаты труда предполагает соблюдение определенных принципов (рис. 2), которые служат экономическими ориентирами в материальном стимулировании работников, в организации оплаты труда [14].

К элементам организации оплаты труда на предприятии относятся нормирование труда, условия оплаты труда, формы и системы оплаты труда (рис. 3).

Нормирование труда – это механизм установления необходимого количественного результата трудовой деятельности (или трудозатрат). Ими могут быть нормы затрат и результатов труда, загруженности и численности работающих, продолжительность рабочего времени, длительность производственного цикла и др [11]. Нормирование труда позволяет определить, какой объем затрат труда должен соответствовать установленному размеру его оплаты в конкретных организационно-технических условиях. Норма труда определяет величину и структуру затрат труда, необходимых для выполнения данной работы, и является эталоном, с которым сравниваются фактические затраты труда в целях установления их рациональности. Наиболее широко применяются нормы времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости, нормированные задания [12].

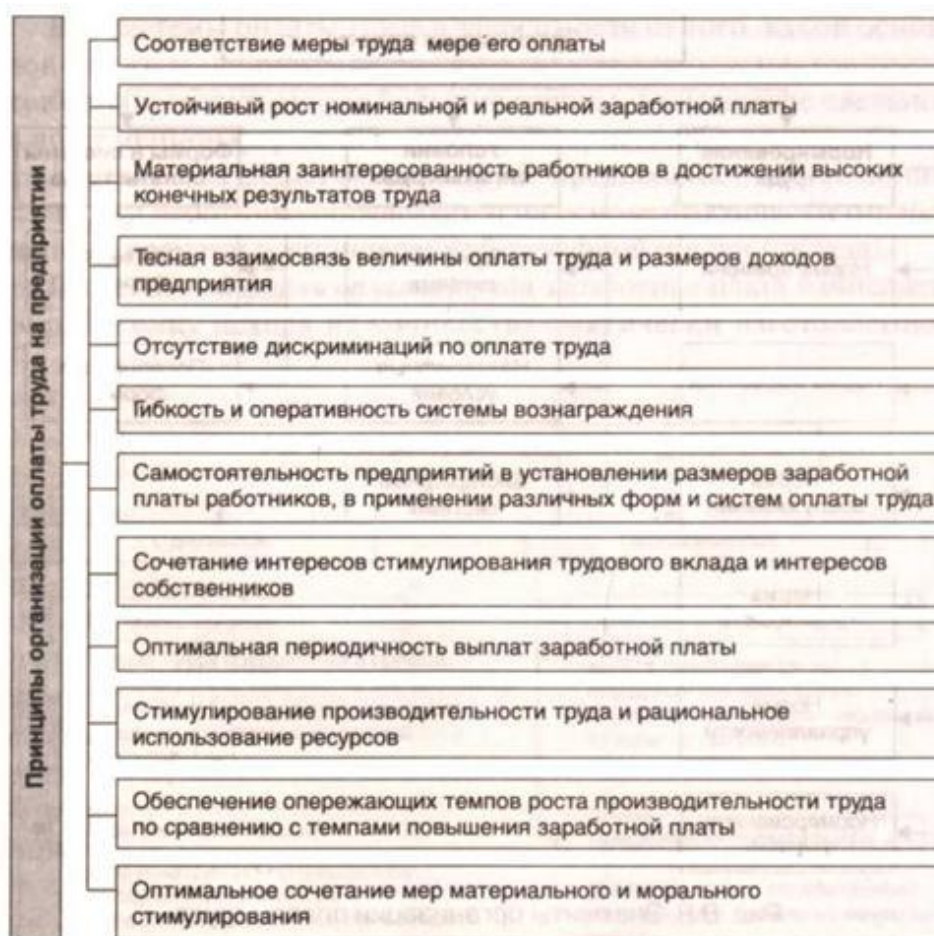


Рисунок 2 – Основные принципы организации оплаты труда в условиях рыночной экономики

Условия оплаты труда зависят от качества труда и условий трудовой деятельности. К ним относятся система тарификации, различные варианты бестарифной оценки сложности труда и квалификации исполнителей (аналитические балльные оценки видов деятельности, рабочих мест; аттестация работников; квалификационные уровни; коэффициенты трудовой стоимости и т.п.). В качестве дополнительных инструментов можно использовать стимулирующие и компенсирующие доплаты и надбавки, учитывающие различия в условиях труда, его интенсивности, режимах, природно-климатических условиях и прочее [16].

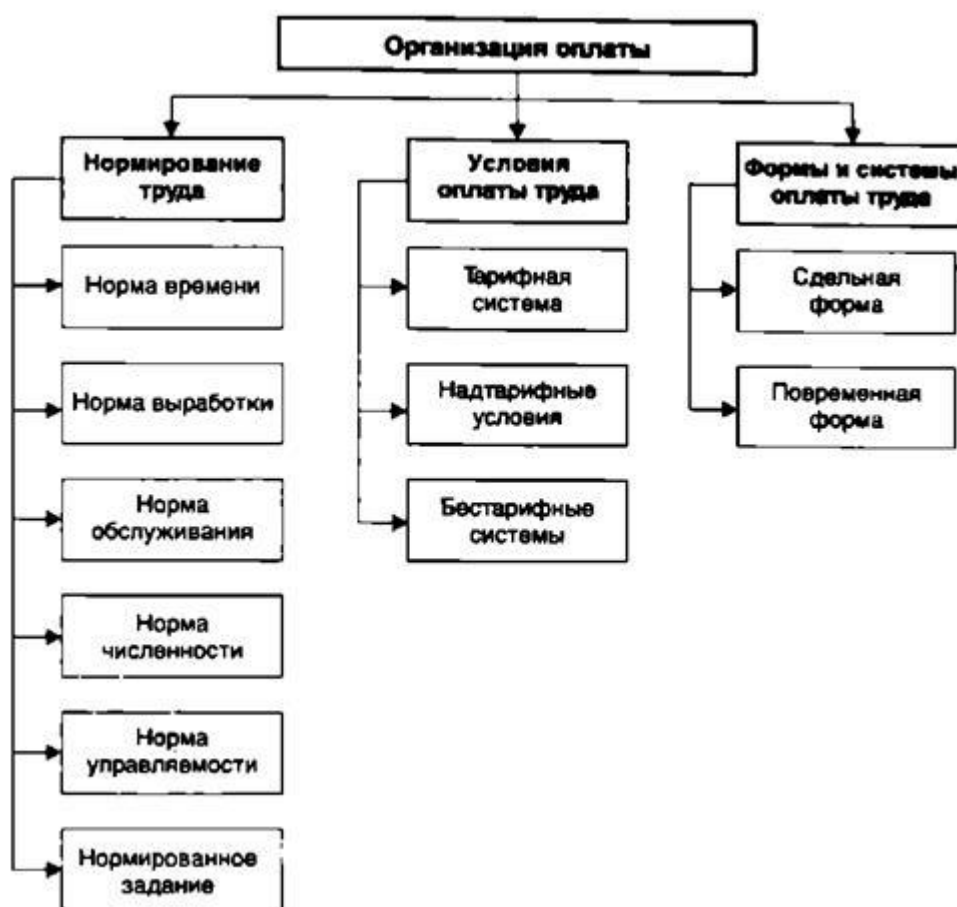


Рисунок 3 – Элементы организации оплаты труда

Нормирование труда и условия оплаты труда представляют собой лишь базу для установления размера заработной платы. Для практического их использования необходим четкий алгоритм зависимости оплаты труда от норм труда и показателей, характеризующих количество и качество

затраченного труда. Эта зависимость отражается через формы и системы оплаты труда [10].

В организации оплаты труда на предприятии системы заработной платы призваны обеспечивать учет количественных и качественных результатов труда при определении размеров заработка и материальную заинтересованность работников в улучшении результатов работы и итогов деятельности, предприятия (учреждения, организации) [19].

Все системы оплаты труда в зависимости от того, какой основной показатель применяется для определения результатов труда, принято разделять на две большие группы, называемые сдельной и повременной формами оплаты труда (Рисунок 4).

Повременная форма оплаты труда предполагает, что величина заработка работника определяется на основе фактически отработанного времени и установленной тарифной ставки (оклада).

При сдельной форме оплаты труда заработная плата начисляется работнику исходя из количества фактически изготовленной продукции (выполненного объема работ) или затрат времени на ее изготовление [12].



Рисунок 4 – Формы и системы оплаты труда

Сдельно-повременные (смешанные) системы оплаты труда включают в себя элементы как сдельной, так и повременной формы. К ним относятся системы Тэйлора; Барта-Меррика; Ганнта; Аткинсона; Хэлси.

Выбор той или иной формы оплаты труда определяется особенностями технологического процесса, характером применяемых средств труда и формами его организации, а также требованиями к качеству производимой продукции или выполняемой работы.

Всесторонний учет этих условий может быть осуществлен только непосредственно на предприятии. Поэтому выбор форм и систем оплаты труда – компетенция предприятия.



Как показывает практика, наиболее эффективна в тех или иных производственных условиях та форма оплаты труда, которая способствует росту выработки, улучшению качества изделий (услуг), снижению их себестоимости и получению дополнительной прибыли, обеспечению наиболее полного сочетания интересов работников с интересами коллектива предприятия и работодателя [12].

К базовой части заработной платы могут быть установлены доплаты и надбавки, которые являются составной частью разработки условий оплаты труда. Их применение обусловлено необходимостью учесть при оплате дополнительные трудозатраты работников, носящие достаточно постоянный характер и связанные со спецификой отдельных видов труда и сфер его приложения, и в связи с этим направлено на создание заинтересованности работников в увеличении дополнительных трудовых затрат и компенсацию этих затрат работодателем.

В настоящее время в экономике страны применяется более 50 наименований доплат и надбавок. Доплаты и надбавки разделяются на гарантированные трудовым законодательством (обязательные к применению) и факультативные, определяемые локальными нормативными актами (положением об оплате труда, коллективным договором, положением о персонале и т.п.).

Важнейшим направлением материального денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда, и ее источником является фонд материального поощрения. Главная характеристика премии как экономической категории – это форма распределения по результату труда, являющаяся личным трудовым доходом, т.е. премия относится к категории стимулирующих систем.

Премия имеет неустойчивый характер, ее величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. Эта черта очень важная, и если премия ее теряет, то с ней утрачивается смысл премирования

как материального стимулирования. Применение премии как мощного средства стимулирования должно обеспечивать оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства.

Наряду с материальными денежными стимулами применяются и такие, которые представляют собой материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций – так называемых бенефитов, образующих в совокупности социальный пакет. Льготы и компенсации могут быть как гарантированы государством, так и добровольно предоставлены предприятием своим работникам.

Структура материального не денежного стимулирования включает несколько групп стимулов, назначение и состав которых представлены в табл. 1.

Льготы и компенсации являются особой формой участия сотрудника в экономическом успехе предприятия. В современной экономике условием успеха организации является не только максимизация прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности. В связи с этим можно выделить ряд задач, которые организация стремится решить, добровольно предоставляя своим сотрудникам льготы и компенсации:

- приведение в соответствие целей и потребностей сотрудников с целями организации;
- выработка особой психологии у сотрудников, когда они отождествляют себя со своей организацией;
- повышение производительности, эффективности и качества труда и готовности сотрудников к эффективной работе на благо организации;
- социальная защита сотрудников на более высоком уровне, чем это предусмотрено законодательством;
- создание положительного микроклимата в трудовом коллективе;
- формирование позитивного общественного мнения об организации как работодателе и укрепление ее положительного имиджа среди сотрудников.

Систему материального стимулирования органично дополняет нематериальное стимулирование.

Таблица 1 – Материальные не денежные стимулы

<b>Группа материальных, но не денежных стимулов</b>	<b>Назначение</b>	<b>Содержание</b>
Дополнительные условия труда	Доукомплектование рабочего места средствами труда не предусмотренными нормативами оборудования рабочего места, но необходимых сотруднику	1) Частичная или полная компенсация сотовой связи; 2) Компенсация транспортных расходов или предоставление служебного транспорта; 3) Предоставление переносного компьютера; 4) Покрытие расходов на представительские функции
Социальные	Уменьшения потерь времени работника для увеличения эффективности использования рабочего времени	1) Предоставление сотрудникам возможности добираться на работу и обратно домой на служебном транспорте, по средствам выделения такового; 2) Пенсионное обеспечение в негосударственных пенсионных фондах; 3) Оплата отдыха детей сотрудников; 4) Полис ОМС(обязательное медицинское страхование); 5) Выделение материальной помощи в не денежном эквиваленте; 6) Организация централизованного питания; 7) Премирование абонементом в спортивные учреждения(спортивный зал, бассейн)
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника как в самой компании, так и за ее пределами	1) Предоставление служебного автомобиля для деловых поездок, встреч, командировок, переговоров; 2) Питания в зале для руководства; 3) Доставка различного рода еды или напитков на место работы; 4) Расширенное медицинское страхование(стоматология, госпитализация, плановые операции); 5) Расширенное медицинское страхование для членов семьи; 6) Компенсация расходов на дорогостоящий отдых;
Индивидуальные	Направлены на удержание и стимулирование особо ценных сотрудников	1) Выдача потребительских кредитов, либо оказание помощи в виде поручительства перед банком, для получения средств на неотложные нужды 2) Оплата обучения; 3) Компенсация стоимости аренды жилья, либо предоставление служебного жилья; 4) Премирование путевками в дома отдыха.

### 1.3 Нематериальные методы стимулирования

В качестве потенциальных нематериальных стимулов могут рассматриваться все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые являются адекватными социально- обусловленным потребностям личности. К нематериальным могут быть отнесены любые стимулы трудовой деятельности, за исключением денежного и неденежного материального вознаграждения персонала [10].

Смысл понятия «нематериальный стимул» объединяет в себе все, что, обязательно отразившись в чувствах человека и мысленных образах, в то же время реально затрагивает духовные, морально-нравственные, этические, эстетические потребности и интересы личности. Нематериальное в стимулировании базируется на знании психологических основ поведения человека в труде и понимании значимости трудовой деятельности в удовлетворении высших (социальных) потребностей человека (табл. 2) [15].

Таблица 2 – Потребности человека и характеристика мотивации, развивающейся на их основе

<b>Потребность сотрудника</b>	<b>Характеристика мотивации поведения, направленного на удовлетворение потребности</b>
В достижении	Выполнять нечто трудное. Управлять, манипулировать, организовывать – в отношении физических объектов, людей или идей. Делать это по возможности быстро и самостоятельно. Преодолевать препятствия и добиваться высоких показателей. Самосовершенствоваться. Соперничать и опережать других. Реализовывать таланты и тем повышать самоуважение
В уважении	Восхищаться вышестоящим и поддерживать его. Восхвалять, воздавать почести, превозносить. С готовностью поддаваться влиянию ближних. Иметь пример для подражания. Подчиняться обычаю
В доминировании	Контролировать окружение. Влиять или направлять поведение других – внушением, соблазном, убеждением, указанием. Разубеждать, ограничивать, запрещать
В поддержке	Удовлетворять потребности благодаря сочувственной помощи близкого. Быть тем, кого опекают, поддерживают, окружают заботой, защищают, любят, кому дают советы, кем руководят, кого прощают, утешают. Держаться ближе к преданному опекуну. Всегда иметь рядом того, кто окажет поддержку
В эксгибиции	Производить впечатление. Быть увиденным и услышанным. Возбуждать, удивлять, очаровывать, развлекать, шокировать, заинтриговывать, забавлять, соблазнять

## Продолжение Таблицы 2

В автономии	Освобождаться от уз и ограничений. Сопротивляться принуждению. Избегать или прекращать деятельность, предписанную деспотичными авторитарными фигурами. Быть независимым и действовать соответственно своим побуждениям. Не быть чем-либо связанным, ни за что не отвечать. Пренебрегать условностями
В агрессии	Силой преодолевать противостояние. Нападать, оскорблять, демонстрировать враждебность. Сражаться. Мстить за обиды. Противостоять насилием или наказывать
В противодействии	В борьбе овладевать ситуацией или компенсировать неудачи. Повторными действиями избавляться от унижения поражения. Преодолевать слабость, подавлять страх. Смывать позор действием. Искать препятствия и трудности. Уважать себя и гордиться собой
В защите	Защищаться от нападений, критики, обвинений. Замалчивать или оправдывать ошибки, неудачи, унижения.
В избегании ущерба	Избегать боли, ран, болезней, смерти. Избегать опасных ситуаций. Принимать для этого предупредительные меры
В избегании позора	Избегать унижения. Уходить от затруднений или избегать ситуаций, в которых возможно унижение, презрение, насмешка, безразличие других. Воздерживаться от действий с целью избежать неудачи
В опеке	Проявлять сочувствие и помогать беззащитным в удовлетворении их потребностей – ребенку или кому-то, кто слаб, обессилен, устал, неопытен, немощен, потерпел поражение, унижен, одинок, удручен, болен, в затруднении. Помогать при опасности. Кормить, поддерживать, утешать, защищать, опекать, лечить
В порядке	Приводить все в порядок, добиваться чистоты, организованности, равновесия, опрятности, аккуратности, точности
В игре	Действовать «забавы ради» – без иных целей. Смеяться, шутить. Искать расслабления после стресса в удовольствиях. Участвовать в играх, спортивных мероприятиях, танцах, вечеринках, азартных играх

Основными направлениями нематериального стимулирования персонала являются моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем. Приоритетность выбора того или иного направления нематериального стимулирования в практике работы с персоналом зависит оттого, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников [11].

Моральное стимулирование трудовой деятельности – это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.

Стимулирование такого рода запускает в действие мотивацию, основанную на реализации потребности выражать признательность и быть признанным. Суть регулирования заключается в передаче и распространении информации о результатах трудовой деятельности, достижениях в ней и заслугах работника перед коллективом или организацией в целом [18].

Методы морального стимулирования персонала представлены в табл. 3.

Таблица 3 – Методы морального стимулирования персонала

<b>Группы методов морального стимулирования</b>	<b>Методы морального стимулирования</b>
Систематическое информирование персонала	<p>Расширенные совещания:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Собрания трудового коллектива;</li> <li>2) Презентации успешных проектов;</li> <li>3) Организованный внутренний пиар;</li> <li>4) Целенаправленная идеологическая работа;</li> <li>5) Локальные корпоративные СМИ (газета, журнал, сайт, локальная информационная сеть);</li> <li>6) Фирменный стиль (деловые принадлежности с фирменной символикой, фирменная одежда) и пр.</li> </ol>
Организации корпоративных мероприятий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Профессиональные конкурсы;</li> <li>2) Мастер-классы;</li> <li>3) Трудовые соревнования;</li> <li>4) Корпоративные праздники;</li> <li>5) Событийные мероприятия;</li> <li>6) Мероприятия тимбилдинга (командообразования) и др.</li> </ol>
Официальное признание заслуг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Представление к государственным, профессиональным и общественным наградам;</li> <li>2) Награждение заслуженных сотрудников грамотами, дипломами, корпоративными наградами, ценными подарками, путевками, денежными суммами (статусными премиями);</li> <li>3) Упоминание на совещаниях, публичных мероприятиях;</li> <li>4) Доска почета</li> </ol>
Регулирование взаимоотношений в коллективе	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Использование демократического стиля руководства;</li> <li>2) Научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров;</li> <li>3) Комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости;</li> <li>4) Применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия и др.</li> </ol>

По своей сути все перечисленные методы морального стимулирования имеют информационную природу, являясь информационными процессами, в которых источником информации о

заслугах работников выступает субъект управления, а приемником информации о заслугах работников – объект стимулирования (работник, группа, коллектив организации). Каналом связи являются средства передачи информации (визуальные, вербальные).

Формы оценочной информации о человеке и способы ее передачи определяют содержание и эффективность применения морального стимула [19]. Моральное стимулирование должно формировать положительную мотивацию, создавать позитивное настроение, благоприятное отношение к работе, коллективу, организации, повышать значимость работы в жизни человека и ценность организации.

Организационное (трудовое) стимулирование – это регулирование поведения работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом. Удовлетворенность трудом как оценочно-эмоциональное отношение личности или коллектива к выполняемой работе и условиям ее протекания формируется благодаря взаимосвязи частных удовлетворенностей отдельными аспектами трудовой жизни: удовлетворенность организацией, содержанием и продуктивностью труда, достойными человека условиями труда, удовлетворенность качеством трудовой жизни, оплатой труда, отношениями в коллективе и т.п.

Особое значение в этой связи приобретает содержание труда как комплексная характеристика трудовой (профессиональной) деятельности, отражающая многообразие трудовых функций и операций, выполняемых в процессе трудовой деятельности. Трудовая деятельность может заинтриговать человека неизвестностью, загадочностью конечного результата (например, результат опыта для ученого или изысканий для геолога) или сложностью решаемой задачи, которая словно бросает вызов самолюбию человека («смогу или не смогу?»). Профессионально заинтересованный человек испытывает удовольствие, не только решив трудную задачу, но и затрачивая усилия на процесс решения, на поиск

наиболее продуктивного варианта. Работа в этом случае осуществляется ради нее самой и не является только средством достижения внешней цели [13].

Познав удовольствие от процесса и результата выполнения работы (задачи), человек предвкушает возможность такого удовольствия и в дальнейшем, что будет побуждать его к выполнению этой деятельности вновь. Работник ожидает вознаграждения в виде интенсивных положительных эмоций, радости и удовольствия от труда как интересного вида деятельности, и его трудовой энтузиазм проявляется в ощущении полной (умственной и физической) включенности в деятельность, полной концентрации внимания, мыслей и чувств на деле. Человек знает, как следует действовать в тот или иной момент работы, поскольку четко осознал цели деятельности и не страшится возможных ошибок и неудач.

Методы организационного стимулирования персонала представлены в табл. 4. Перечисленные в таблице методы организационного стимулирования направлены на изменение чувства удовлетворенности работников своим трудом в данной организации. Особенность труда как основы образа жизни человека заключается в том, что удовлетворенность трудом во многом определяет удовлетворенность жизнью и является интегральным показателем социального самочувствия человека. Заменяя человека машиной на рутинных, низкоинтеллектуальных операциях, обогащая и укрупняя труд, продвигая работников на профессиональном и должностном уровнях, вовлекая в процесс управления своим трудом и организацией в целом, работодатель формирует более развитую социально стабильную личность работника XXI в.

Одной из актуальных проблем современного работающего человека является тотальная нехватка свободного времени. Активное развитие экономики, конкуренция на рынке труда многих профессий, рост информационных потоков – все эти объективные факторы повышают ценность такого стимула, как «свободное от работы время», и заставляют искать способы уплотнять рабочее время, искать резервы – для развития,



освоения новейших технологий, профессионального и личностного роста, для создания семьи, для друзей, увлечений, отдыха, занятий спортом. Поэтому очевидна актуальность использования такого важного стимула, как свободное время, в системе управления мотивацией и стимулированием персонала организации [20].

Таблица 4 – Методы организационного стимулирования персонала

Группы методов организационного стимулирования	Методы организационного стимулирования
Повышение качества трудовой жизни	1) Улучшение организации труда; 2) Укрупнение объема работы; 3) Расширение содержательности труда; 4) Интеллектуализация трудовых функций; 5) Профессиональное развитие и обучение персонала; 6) Улучшение условий труда и оснащения рабочих мест; 7) Эргономика и дизайн помещений
Управление карьерой	1) Планирование, мотивация и контроль индивидуального профессионального развития и должностного роста сотрудников; 2) Организация обретения необходимого уровня профессиональной подготовки; 3) Поиск и поддержка талантов; 4) Поощрение творчества и инициативы; 5) Оценка и анализ результатов и способов деятельности, личных и профессиональных качеств сотрудников
Вовлечение персонала в процесс управления	1) Формирование самоуправляющихся автономных коллективов; 2) Поощрение добровольных объединений работников в группы по решению проблем организации; 3) Предоставление возможностей группового обсуждения готовящихся решений; 4) Оперативная смена (ротация) рабочих мест и операций; 5) Совмещение профессий; 6) Делегирование полномочий; 7) Организация обратной связи; 8) Снижение регламентируемости труда; 9) Предоставление свободы распоряжаться ресурсами (оборудованием, материалами, финансами); 10) Долевое участие персонала во владении предприятием (обеспечение участия в собственности); 11) Использование схем вознаграждения идей (схема эффективна, если люди знают, каким образом можно внести предложения, верят, что их предложений ждут, что они будут замечены, рассмотрены и вознаграждены)

#### Продолжение Таблицы 4

Организация трудовых соревнований	1) Профессиональные конкурсы; 2) Смотры профессионального мастерства; 3) Соревновательные мастер-классы ведущих специалистов; 4) Блиц-турниры; 5) Соревнования коллективов – рабочих групп, бригад, отделов, филиалов, бизнес-единиц, подразделений - за достижение больших результатов, экономию времени или ресурсов
---	--

Стимулирование свободным временем – это регулирование поведения работника на основе изменения времени его занятости. Суть стимулирования заключается в предоставлении работнику реальных возможностей в реализации профессиональных интересов без ущерба для личной жизни, семьи, здоровья и отдыха. Рост материального благосостояния общества, уровень развития мировой науки, культуры, искусства, информационных технологий обуславливает расширение круга интересов современного человека, находящихся вне плоскости профессиональной трудовой деятельности. Многим работникам сегодня требуется свободное время, чтобы воспользоваться всем, что дает им жизнь в современном высокоразвитом обществе, чтобы совмещать работу и личную жизнь без ущерба для последней, и т.п [16].

Цель стимулирования свободным временем – поощрение работников за высокую производительность труда и трудовую отдачу, за достижение трудовых успехов посредством предоставления особых условий занятости: предоставление дополнительного времени отдыха, установление гибких режимов рабочего времени, применение гибких форм занятости (табл. 5) [7].

Управленческая деятельность в области нематериального стимулирования должна быть направлена на решение следующих основных задач:

- привлечение в организацию высококвалифицированных кадров, молодых специалистов, обеспечение организации кадрами требуемого качества, количества и в нужное время;
- снижение текучести кадров;

- формирование благоприятного социально-психологического климата и продуктивной рабочей обстановки в первичных коллективах и в целом в организации;
- формирование (упрочение) имиджа организации как благоприятного работодателя;
- формирование и поддержание организационной культуры[20].

Таблица 5 – Методы стимулирования свободным временем

<b>Группы стимулирования свободным временем</b>	<b>Методы стимулирования свободным временем</b>
Предоставление дополнительного времени отдыха	1) Внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск; 2) Присоединение дополнительных дней к отпуску; 3) Дополнительный оплачиваемый отпуск; 4) Творческий отпуск; 5) Дополнительный отпуск без сохранения заработной платы
Установление гибких режимов рабочего времени	1) Разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени; 2) Применение методов разделения работы; 3) Вахтово-экспедиционная форма работы
Применение гибких форм занятости	Временная и сезонная занятость;  Free lance  Надомная работа;  Агентская работа;  Работа администратора на домашнем телефоне;  Самозанятость и др.

Материальные и нематериальные стимулы должны активно дополнять друг друга в системе стимулирования персонала, которая станет эффективной, если будет основана на совокупности правовых норм, закрепляющих управленческие методы и средства воздействия на персонал с целью усиления мотивации правомерного поведения и поощрения развития нужных для организации (и/или общества) форм отношений [18].

## **2. Анализ системы стимулирования персонала в Акционерном обществе Региональные электрические сети**

Разный характер мотивации создает предпосылки для различного рода характера деятельности. Для высокого мотивационного потенциала, можно рассчитывать на активное участие и включенность работника в деятельность компании. Низкий мотивационный потенциал – это слабые потребности работника, изоляция и безразличность к целям организации. Средний мотивационный потенциал – это включенность в организацию на уровне патерналистских потребностей. И наконец, высокий мотивационный потенциал – подразумевает по собой полную включенность и идентификацию работника с основными и наиболее важными целями организации. Именно поэтому, политика стратегического управления, которую специалисты менеджмента называют одним из основных факторов успешного выживания в постоянно усложняющейся конкурентной борьбе, в первую очередь находит опору в мотивационном потенциале персонала.

### **2.1 Основные принципы организации системы мотивации на предприятии**

Повышение роли персонала и изменение отношения к нему связано, с очень глубокими преобразованиями в производстве. Современное производство все более требует от рабочих качеств, к числу которых относятся высокое профессиональное мастерство, способность принимать самостоятельные решения, навыки коллективного взаимодействия, ответственность за качество готовой продукции, знание техники и организации производства, творческие навыки.

Одной из ярких и наиболее важных черт современного производства выступает его сильная зависимость от качества рабочей силы, формы ее пользования, вовлеченности в дела организации персонала. Большинство специалистов формулируют современную концепцию управления

человеческими ресурсами достаточно широко, подчеркивая ее отличия по критериям оценки эффективности (более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизация затрат); по признаку контроля (самоконтроль, а не внешний контроль); по предпочтительной форме организации (органичная гибкая форма организации, а не централизованная бюрократическая) и т.п. При этом ими отмечается наличие тенденции к повышению роли аналитических функций кадровых служб, особенно в последние два десятилетия. Характерная черта в организации работы с персоналом в нынешних условиях — стремление кадровых служб к интеграции всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла с момента найма до выплаты пенсионного вознаграждения.

По оценкам западных экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40%. Однако различные ошибки при разработке систем мотивации приводят к тому, что усилия и затраты на стимулирование сотрудников не только не дают ожидаемых результатов, но и ухудшают ситуацию в компании [21].

Основные принципы, лежащие в основе трудовой мотивации.

В основе понимания трудового поведения человека и построения обоснованной системы стимулирования персонала лежат психологические закономерности и ключевые принципы, являющиеся основой трудовой мотивации. К таким ключевым принципам относятся:

- полимотивированность трудового поведения;
- иерархическая организация мотивов;
- принцип справедливости;
- принцип подкрепления.
- принцип адаптивности системы мотивации
- принцип целостности системы мотивации
- принцип обратной связи системы мотивации

Полимотивированность трудового поведения. Деятельность человека является полимотивированной, это означает воздействие на поведение работников со стороны множества различных мотивирующих факторов. Таким образом, учитывая этот критерий, возможно построение руководителем такой модели организации рабочего процесса, что не происходит столкновение мотивов, требующих от работника разных поведенческих путей, действий или решений [21].

Говоря об иерархической организации трудовой мотивации, имеют в виду отношение между трудовыми мотивами и рабочим поведением, когда более выраженное влияние на поведение оказывают мотивы, в основе которых лежат потребности, имеющие более важное значение и занимающие, поэтому более высокое место в иерархии трудовой мотивации. Значимость определенного мотива и его место в иерархии может меняться и от ситуации к ситуации. Если начало работы связано с мотивом адаптации и установлении контактов на новом месте работы, то позднее, ключевым мотивом является потребность в должностном и профессиональном росте [18].

Принцип справедливости. Оценка, устанавливающаяся в процессе работы между работником и компанией, а также между другими лицами, должна нести в себе отношения справедливости, так как в противном случае регуляция ситуации со стороны работника становится нацеленной на устранение несправедливых ситуаций. Для наибольшей сплоченности коллектива и высокой мотивации, каждый работник должен быть уверен в том, что в трудовых взаимоотношениях, неотъемлемо будет присутствовать принцип справедливости.

Принцип подкрепления. Это еще один метод, часто используемый и распространенный в современной системе управления, стимулирования и развития персонала. В жизни, какие-либо совершенные действия неизменно влекут за собой различного рода последствия, они могут быть как позитивные, так и негативные [22]. Именно это и дает основу

рассматриваемому принципу подкрепления. Если подкрепление позитивное – это некие стимулы, повышающие вероятность требуемого желательного поведения. Например, школьник за хорошие отметки в школе, победы на различных конкурсах или в различных олимпиадах, зачастую получает позитивное подкрепление от своих родителей в виде различных материальных и нематериальных проявлений (от похвалы до покупки привлекательных для него вещей, например, велосипеда). В нашем же случае, в условиях связанных с трудовой деятельностью, наиболее весомым и значимым для работника позитивное подкрепление может быть использовано с целью закрепления эффективных рабочих действий и улучшения работы. При этом следует иметь в виду, что подкрепление, представляющее ценность для одного работника, может не представлять никакого интереса для другого. К примеру, для некоторых работников, большое значение имеют соображения престижа и значимости работы, других же интересует лишь финансовая составляющая вознаграждения за проделанную ими работу, а именно размер заработной платы. Негативное же подкрепление способно не только затормаживать нежелательные действия или поведение работника, но и даже стимулировать рост деятельности, неизменно ведущий к успеху.

Например, более напряженная работа с целью скорейшего завершения проекта может подкрепляться тем, что дает возможность не выслушивать выговоры или замечания придирчивого руководителя, позволяя избежать лишения премии или других негативных последствий [21].

Принцип адаптивности системы мотивации. Данный принцип основан на способности работоспособной и действующей системы стимулирования труда подстраиваться под различные изменения как внешних, так и внутренних условий и сохранения стабильности своей работы. Правильная оценка возмущающих факторов, которые могут возникнуть в дальнейшем, неотъемлемо ведет к построению системы мотивации способной

подстраиваться под постоянно изменяющиеся внутренние и внешние воздействия.

Принцип целостности. «Означает, что система мотивации существует как организационное и функциональное целостное образование, в котором каждая подсистема выполняет определенные функции. Целостность означает отсутствие необходимости добавления или устранения ее отдельных структурных элементов для повышения эффективности и устойчивости функционирования.»[26]

Принцип обратной связи. Заключается в том, что информация о потребностях работников, мотивах их продуктивного поведения поступает и используется для процесса управления образовательным процессом. Она определяет непосредственную зависимость целей, задач и содержания обучения от результатов контроля учебной деятельности (результатов проф. подготовки).[26]

В связи с вышесказанным, можно сделать вывод, что во многом, для построения наиболее приспособленной к современным реалиям системы стимулирования труда, требуется придерживаться определенных правил и принципов. Именно применение правильных принципов позволит построить совокупность методов мотивации так, чтобы они приносили пользу и увеличивали производительность труда.

## **2.2 Анализ хозяйственной и экономической деятельности на предприятии Акционерное общество Региональные электрические сети**

На основе изучения вышеизложенной информации, была исследована структура системы стимулирования и мотивации персонала крупнейшей компании, в области электроэнергетики, в Новосибирской области. Исследование проводилось на предприятии Акционерное общество «Региональные электроэнергетические сети». АО «РЭС» является крупной



компанией, численность сотрудников которой превышает 4000 человек, а также в течении года анализируется, изменяется огромное количество информации и данных. На момент написания данной работы воспользуемся актуальными данными по компании на первое января 2018 года и сведениями по деятельности Общества в 2017 году.

Управление электрических сетей появилось в Новосибирске в 1933 году, в 50-годы было создано несколько предприятий по обслуживанию электрических сетей в районах области, которые в дальнейшем вошли в состав ОАО «Новосибирскэнерго».

В августе 2003 года восемь сетевых предприятий ОАО «Новосибирскэнерго» были объединены в одно предприятие - филиал «Электрические сети», которое преобразовалось в октябре 2004 года в ЗАО «РЭС».

В июне 2012 года была произведена смена типа организационно-правовой формы Общества. Закрытое акционерное общество «Региональные электрические сети» переименовано в Открытое акционерное общество «Региональные электрические сети» (сокращенное наименование – ОАО «РЭС»).

С 22.07.2015 г. изменилось наименование ОАО «РЭС» с учетом требований Федерального закона №99-ФЗ от 05.05.2014 г. «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса РФ и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов РФ». Полное фирменное наименование – Акционерное общество «Региональные электрические сети». Сокращенное наименование - АО «РЭС».

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 5 и включает в себя органы управления и контроля, рабочие органы, и избираемые органы.

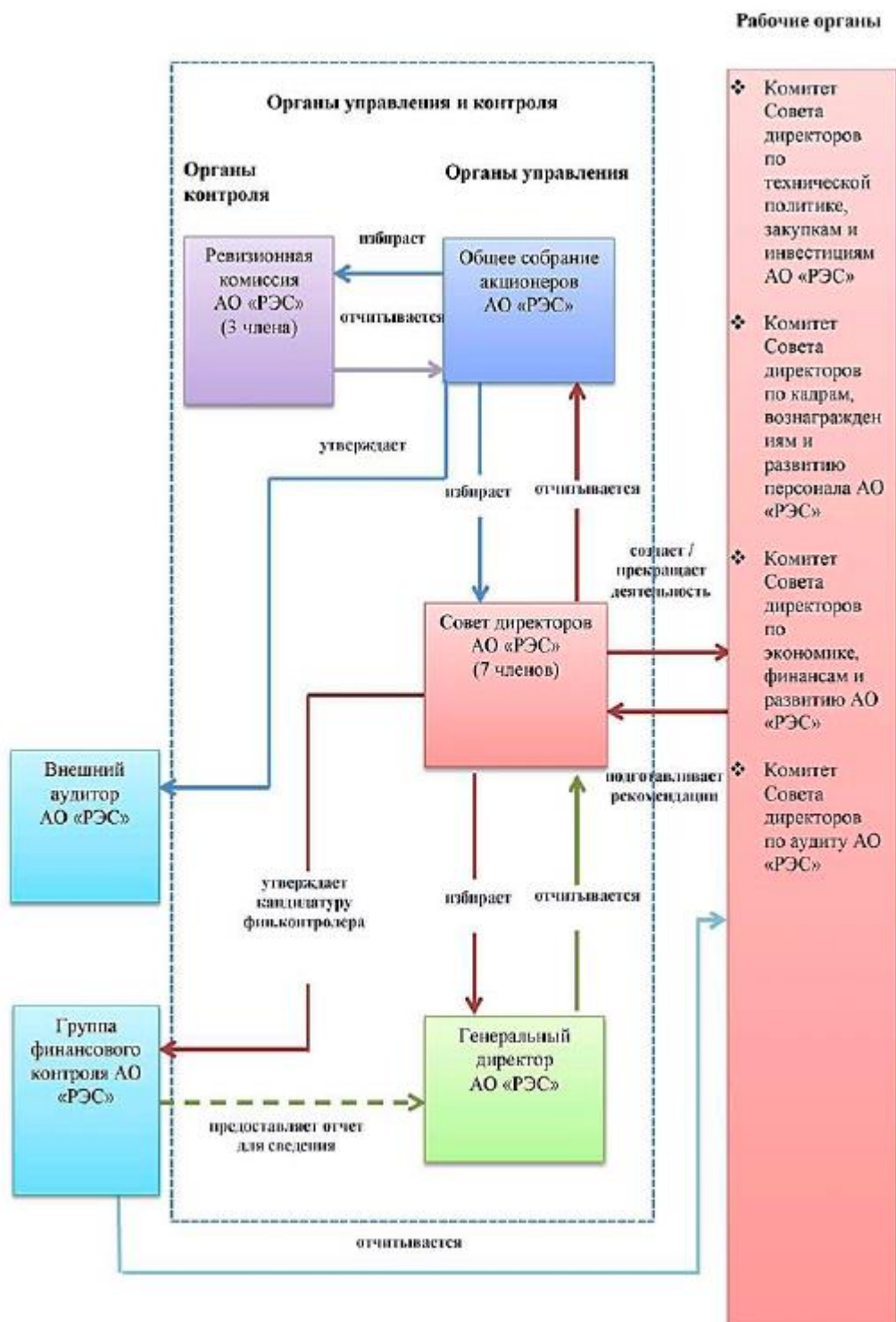


Рисунок 5 – Организационная структура АО «РЭС»

Акционерное общество Региональные электрические сети (далее АО «РЭС») является юридическим лицом, имеет круглую печать и штампы со своим наименованием (эмблемой), расчетный и иные счета в банках, другие реквизиты, необходимые для хозяйственной и иной деятельности; ведет бухгалтерский учет и статистическую отчетность.

Акционерное общество «Региональные электрические сети» - одна из крупнейших сетевых компаний среди региональных сетевых организаций России.

Общество поставлено на учет в налоговом органе в качестве крупнейшего налогоплательщика. АО «РЭС» занимает лидирующее положение в Новосибирской области в сфере оказания услуг по передаче электрической энергии в регионе.

Основной задачей АО «РЭС» является бесперебойная передача электрической энергии с наименьшими затратами и потерями по всей территории Новосибирской области. Деятельность компании направлена на качественное и надежное обслуживание потребителей электрической энергии.

Основная цель Общества – доступное, надежное и качественное электроснабжение потребителей. Сохранение, преумножение и эффективное использование накопленного потенциала компании на благо Общества и его акционеров.

Объемы обслуживания электрических сетей по всей Новосибирской области – одни из самых больших среди сетевых компаний в России и постоянно растут с вводом в действие новых подстанций и линий электропередачи, а также за счет приобретения, аренды и оперативно-технического обслуживания электрических сетей города Новосибирска и Новосибирской области. Общество создано в октябре 2004 года и объединяет восемь филиалов электрических сетей, действующих на территории Новосибирска и области. В июне 2012 года Общество изменило тип организационно-правовой формы и было переименовано из Закрытого в Открытое акционерное общество «Региональные электрические сети».

В июне 2015 в связи с масштабными изменениями законодательства Общество приобрело статус непубличного, в связи с чем стало именоваться Акционерным обществом «Региональные электрические сети».

Основными видами деятельности Общества являются:

- передача и распределение электрической энергии;
- обеспечение надежной эксплуатации энергетического оборудования в соответствии с действующими нормативными требованиями,
- проведение своевременного и качественного его ремонта, технического перевооружения и реконструкции энергетических объектов, а также развитие электросетевого комплекса;
- эксплуатация и техническое обслуживание энергетических объектов, не находящихся на балансе Общества, по договорам с собственниками данных энергетических объектов;
- оказание услуг по технологическому присоединению;
- иные, определенные Уставом.

Электрические сети АО «РЭС» включают в себя:

- электрические сети напряжением 220-110 кВ (ВН);
- электрические сети напряжением 35 кВ (СН I);
- электрические сети напряжением 6-10 кВ (СН II);
- электрические сети напряжением 0,38 кВ (НН).

***Корпоративное управление.*** Грамотно выстроенная система корпоративного управления, её прозрачность и эффективность, являются залогом доверительного отношения акционеров и инвесторов к обществу. Корпоративное управление - понятие, охватывающее систему взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Корпоративное управление является инструментом для определения целей общества и средств достижения этих целей, а также обеспечения эффективного контроля за деятельностью общества со стороны акционеров и других заинтересованных сторон.

АО «РЭС» придерживается лучших российских и зарубежных практик корпоративного управления, стремится совершенствовать качество управления Обществом, обеспечивает неукоснительное соблюдение

требований законодательства, прав и интересов акционеров компании.

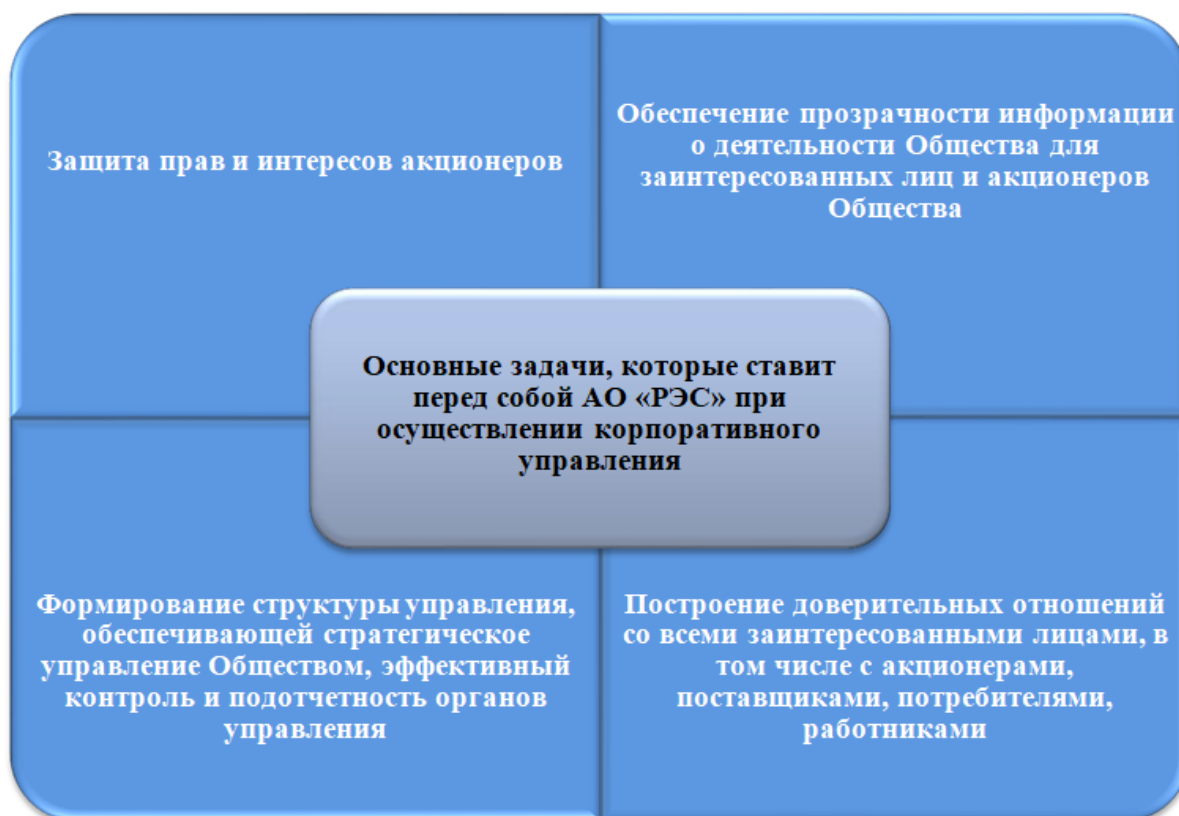


Рисунок 6 – Основные задачи АО «РЭС» в области корпоративного управления

Опираясь на высокие стандарты Кодекса корпоративного управления, Общество выстраивает свою деятельность, следуя принципам корпоративного управления. К принципам корпоративного управления можно отнести обеспечение такого порядка совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию обо всех важных корпоративных действиях, совершаемых в Обществе, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.

Положительным показателем надлежащего соблюдения основополагающих принципов корпоративного управления АО «РЭС», а также рекомендаций Кодекса корпоративного управления является отсутствие в отчетном году корпоративных конфликтов (корпоративных

споров) с участием АО «РЭС» и/или обществ, акции (доли) в уставных капиталах которых принадлежат АО «РЭС».

Основополагающим принципом корпоративного управления в Обществе является регулярное, своевременное и полное раскрытие достоверной информации обо всех существенных вопросах деятельности Общества, касающихся финансовых результатов и результатов деятельности Общества в соответствии с действующим законодательством, на странице в сети Интернет, предоставленной информационным агентством «Интерфакс», которое является одним из пяти агентств, уполномоченных раскрывать информацию на российском рынке ценных бумаг ([www.e-disclosure.ru](http://www.e-disclosure.ru)), а также размещение всей необходимой для Общества и акционеров информации на собственном сайте [www.eseti.ru](http://www.eseti.ru).

Управление персоналом. Основополагающим принципом кадровой политики Общества является ее направленность на обеспечение баланса между экономической и социальной эффективностью использования человеческих ресурсов. (Под экономической эффективностью понимается использование результатов профессиональной деятельности сотрудников для достижения стратегических целей и задач Общества. Социальная эффективность заключается в создании условий для удовлетворения социально-экономических потребностей сотрудников Общества).

Ключевыми принципами политики в области управления персоналом являются:

1. Гибкость – возможность применения кадровой политики в условиях динамичных организационных, экономических, а также внешних рыночных и социальных изменений.

2. Преемственность – обеспечение сохранения и последовательной передачи ценностей, подходов в управлении персоналом, традиционно принятых в Обществе, в условиях внутриорганизационных и внешних изменений.

3. Доступность и открытость кадровой политики для персонала Общества [23].



Рисунок 7 – Социальная политика АО «РЭС»

Согласно кадровой политике, управление персоналом является важной частью обязанностей линейных руководителей Общества, которые несут ответственность за качество управления персоналом в целом и за эффективность использования отдельных элементов системы управления персоналом в структурных подразделениях.

Структура работников по категориям.

Структура работников по выделенным категориям:

- 1) по роли в производственном процессе
- 2) по категориям персонала в соответствии с ЕТКС

Данные структуры представлены в таблице 6 и на рисунках 7 и 9 соответственно.

Таблица 6 - Категории персонала, выделенные по роли в производственном процессе

Категории персонала	Среднесписочная численность	
	%	человек
Непромышленный персонал	0	0
Промышленно-производственный персонал	100	4422
в том числе:		
Административно-управленческий персонал	11	485
Производственный персонал	89	3937
в том числе:		
Работники основного производства	89	3937
Работники вспомогательного производства	0	0





Рисунок 8 – Структура персонала по роли

*Среднесписочная численность,  
чел.*

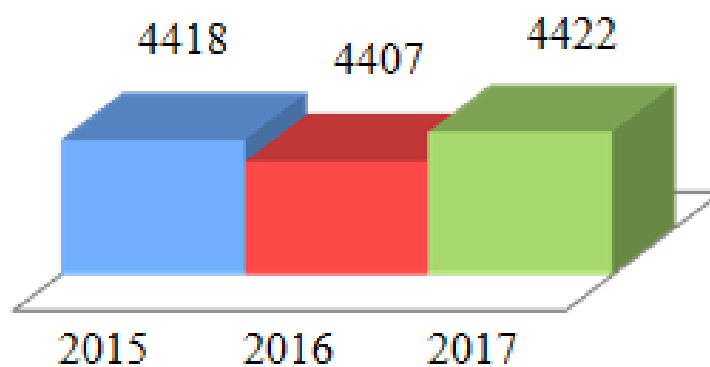


Рисунок 9 – Среднесписочная численность персонала за три года

Таблица 7 – Категории персонала, выделенные по уровням должностей

Категории персонала	Среднесписочная численность	
	%	человек
Всего	100	4422
Рабочие	58	2553
Специалисты	23	1025
Руководители	19	844



Рисунок 10 – Структура персонала по категориям

В 2017 году структура персонала АО «РЭС» по роли в производственном процессе остается неизменной по сравнению с рядом предыдущих лет.

В 2016-2017 гг. наблюдается незначительное изменение качественного состава работников в разрезе категорий относительно 2015 г. (в пределах 1%).

Производительность труда не является показателем, характеризующим эффективность работы персонала электросетевого предприятия, и не планируется.

### *Текучесть кадров*

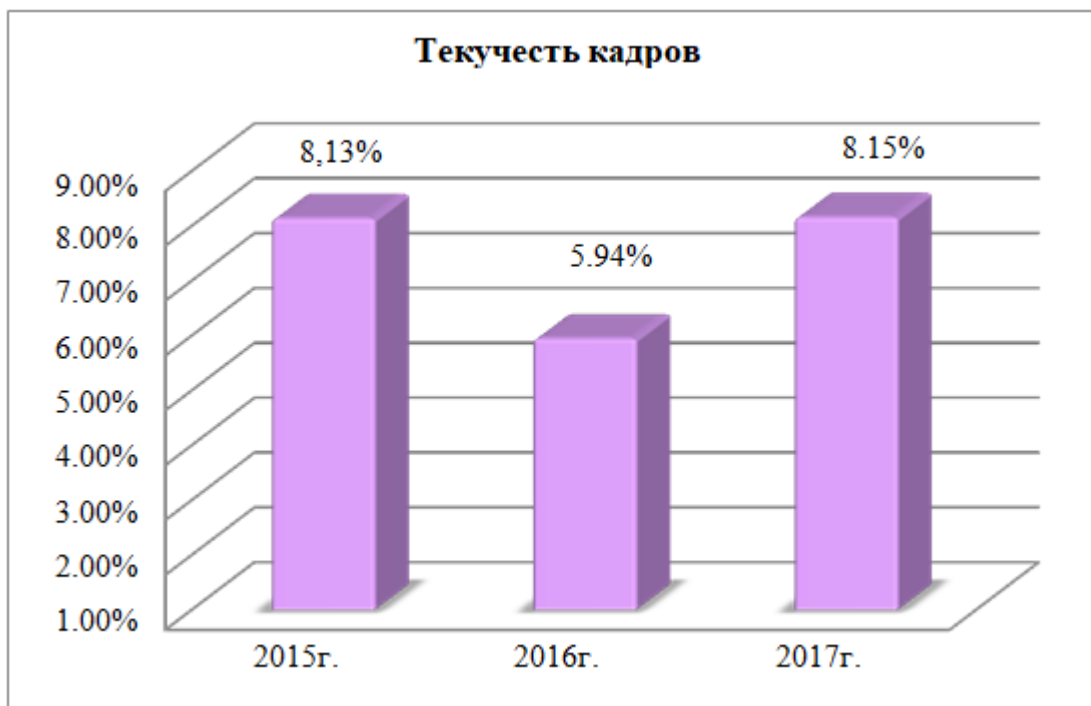


Рисунок 11 – Динамика изменения текущесть кадров

Текучесть кадров определена по формуле:

$$T = \frac{C - П + K}{K}$$

где

С – количество уволенных по собственному желанию,

П – количество уволенных на пенсию (другим уважительным причинам), Н – количество уволенных за нарушения трудовой дисциплины,

К – среднесписочная численность работающих.

Рост текущесть в 2017г. по сравнению с 2016 годом связан со стабилизацией социально-экономической ситуации в регионе, повышением активности деятельности ряда экономических структур, созданием новых рабочих мест и повышением уровня заработных плат на предприятиях г. Новосибирска и Новосибирской области. Основная причина текущесть персонала – недостаточно высокий уровень конкурентоспособности заработной платы, что характерно, прежде всего, для категории персонала «Рабочие».

Таблица 8 – Динамика численности персонала в разрезе АУП, РОП, вспомогательный персонал

Категории персонала	2015 год	2016 год	2017 год
АУП	470	465	485
Рабочий персонал	3948	3942	3937
Вспомогательный персонал	-	-	-

Снижение численности персонала в 2016 году обусловлено проведением мероприятий по оптимизации численности в течение 2015 года. Рост численности персонала АУП в 2017 году обусловлен производственной необходимостью, связанной с изменениями организационной структуры Общества, направленными на усиление ряда функций, изменениями штатного расписания, а также заполнением вакансий. Снижение численности рабочего персонала связано с наличием текущих вакансий.

Рынок труда Новосибирской области в период 2015-2017 гг. характеризуется относительно стабильной ситуацией. По ряду показателей в 2017 году наблюдается тенденция к улучшению по сравнению с 2015-2016 гг. (снижается уровень безработицы (в % к экономически активному населению); растет заявленная работодателями потребность в работниках; снижается коэффициент напряженности на рынке труда). При этом состояние рынка труда в отчетном периоде остается сложным в силу ухудшения ряда показателей относительно 2016 года, так, например, уровни трудоустройства безработных и ищущих работу граждан сложились ниже значений 2016 года. Необходимо отметить, что при этом наблюдается стабильный рост численности экономически активного населения.

Таблица 9 – Краткая информация о рынке труда по Новосибирской области

Наименование показателя - индикатора	2017		2016		2015	
	чел.	в % к 2016	чел.	в % к 2015	чел.	в % к 2014
Численность экономически активного населения	1453197	100.8	1441100	100.7	1430967	99.8
На 1 января численность безработных граждан	15487	83.8	18475	127.1	14539	94.8
Уровень безработицы на конец периода, в % к ЭАН	0.9	81.8	1.1	0.9	1.24	124.0
Уровень трудоустройства безработных граждан, в %	45.1	70.0	64.4	154.1	41.8	99.1
Уровень трудоустройства ищущих работу граждан, в %	62.4	86.9	71.8	124.0	57.9	96.8
Заявленная работодателями потребность в работниках за период	181315	109.4	165737	109.3	151663	78.7
Коэффициент напряженности на рынке труда на конец периода	0.7	70.0	1.0	100	1.0	125.0

В заключении можно сказать, что для формулирования проблем мотивации персонала, и дальнейшей их корректировки, требуется знать кадровый состав, а так же владеть информацией по такому важному параметру как текучесть кадров. При выполнении анализа системы стимулирования так же немало важно обосновать и понять, почему изменяется каждый из рассматриваемых критериев.

## **2.3 Анализ системы стимулирования труда персонала в АО «РЭС»**

Главной причиной формулирования и структурирования существующей системы стимулирования труда на предприятии энергетической отрасли АО «РЭС» является необходимость составления представления о ее составе для дальнейшего редактирования, улучшения и усовершенствования. В связи с тем, что многие сотрудники уже находятся в предпенсионном возрасте, то на их места приходит более молодое поколение работников, которым требуются иные методы для стимулирования их труда. В управлении персоналом АО «РЭС» применяемые методы можно разделить на группы:

- Материальные
- Социально-психологические
- Моральные

Рассмотрим в отдельности каждую из представленных групп.

Группа материального стимулирования включает в себя:

- Материальное стимулирование в виде заработной платы
- Фиксированные премиальные

Самый основной акцент в системе стимулирования сделан именно на материальную составляющую, так как этот метод является самым распространенным, простым и универсальным. В соответствии с ТК РФ компания самостоятельно устанавливает вид системы оплаты труда, размеры должностных окладов, а также формы материального поощрения.

Заработная плата сотрудников складывается из:

- Оклад
- Доплаты
- Премии

Заработная плата в Обществе делится на две части – аванс и сама заработная плата. Заработная плата выплачивается точно в срок и за всю 85-летнюю историю существования общества, зарплата ни разу не задерживалась, что дает всем работникам возможность быть спокойным за то, что они не останутся без заработной платы, что в свою очередь позволяет планировать трату денег. Премирование сотрудников осуществляется каждый месяц как поощрение за качество работы. Размер премии напрямую зависит от качества выполняемой работы. Размер премиального вознаграждения в обществе фиксировано, однако, за особые заслуги и высокий профессионализм, работнику может быть разово увеличена премия по служебной записки его непосредственного начальника вышестоящему руководству.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

- неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями;
- совершение дисциплинарного проступка;
- причинение материального ущерба компании или нанесение вреда ее деловой репутации.

Конкретный размер снижения премии определяется директором компании и зависит от тяжести проступка или характера упущения, а также их последствий.

Так же стоит отметить и достаточно серьезные недостатки. К таким относятся, например, премирования некоторых сотрудников не за выдающиеся результаты их профессиональной деятельности, а за то, что они просто выполняют свои прямые обязанности. Так же стоит отметить довольно устарелую систему, при которой сотрудник будет лишен премии даже в случае, если он ответственно выполнял свои должностные обязанности так как лишают премиальной части заработной платы за невыполнение планов отделом, а не конкретным сотрудником.

К группе методов социально-психологического стимулирования можно отнести:

1. Оптимизация рабочего пространства сотрудника и обеспечение его качественной и современной техникой и качественными канцелярскими товарами.
2. Предоставление социальных гарантий, таких как больничные листы, выплаты пособий, предоставление оплачиваемых отпусков, частичная оплата коммунальных платежей за квартиру, и другие методы поддержки.
3. Организация праздников для сотрудников и их семей
4. Организация культурно-массовых мероприятий, таких как выезд в театр за счет предприятия
5. Поддержка спорта и финансирование команды по волейболу, хоккею, футболу
6. Проведение творческих конкурсов с призами среди детей сотрудников

Так же стоит уточнить, что на предприятии действует коллективный договор, который регулирует отношения и обязательства между Обществом и персоналом. Отметим, что на базе предприятия существует профессиональный союз, благодаря которому все сотрудники имеют право на получение единовременной материальной поддержки в трудной жизненной ситуации. Так же все члены профессионального союза могут получить скидку в размере 50 процентов на билеты в театр, либо бесплатно пойти на некоторые театральные представления.

В организации есть традиция – поздравление сотрудников с днем рождения или другими знаменательными датами в их жизни, с вручением премии или ценного подарка. А также совместное празднование торжеств, особых событий компании, проведением различных корпоративных вечеров.



Но стоит отметить, что в компании не поддерживается корпоративный дух, что является безусловно важной частью в группе методов социально-психологического стимулирования.

Основные направления морального стимулирования трудовой активности персонала:

1. Существует «коробка» для предложений и рекомендаций для сотрудников
2. Каждый сотрудник имеет право вместе с непосредственным начальником участвовать в видео-селекторе и задать вопросы и высказать предложения в режиме онлайн.

По проведенному исследованию компании АО «РЭС» во время прохождения преддипломной практики, а так же по опыту работы в данной компании на должности Инженера 1 категории, мне удалось узнать действующую систему стимулирования труда выстроенную за долгие годы на данном предприятии.

Из наиболее основных, по моему мнению, методов стимулирования, хочется отметить социально психологические и их особую развитость.

Так же внутри отдела, в котором я работаю, было проведено анонимное анкетирование, которое помогло выявить приоритетные факторы для работников, а так же сформулировать недостатки.

Результаты анкетирования показали, что для работников в приоритете стоят следующие факторы:

1. Возможность карьерного роста ;
2. Признание и одобрение со стороны руководства;
3. Хорошие отношения в коллективе;
4. Возможность самостоятельности и инициативы в работе;
5. Возможность учиться, повышать квалификацию за счет организации;
6. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от

результатов труда.

Анализ системы стимулирования персонала в Акционерном обществе Региональные электрические сети показал, что на данном предприятии существует качественная, устоявшаяся система стимулирования труда персонала. Но так же стоит отметить, что принципы, заложенные в ней устарели, и сейчас уже не актуальны. Общество движется вперед и у молодого поколения появляются все более новые предпочтения и ценности. В связи с этим, такие крупные компании как АО «РЭС», должны подходить с особой тщательностью к выстраиванию и постоянному контролю системы стимулирования труда, что приведет к увеличению производительности труда. Отметим, что система стимулирования труда уже устарела, а также и возраст сотрудников большей части данной компании близок к предпенсионному.

Таким образом, проанализировав всю информацию о системе стимулирования персонала в АО «РЭС» во время прохождения преддипломной практики и являясь в нем сотрудником, можно выделить ряд проблем:

1. Существует фиксированная премия, которая не выполняет функцию стимулирования труда сотрудников.
2. Плохо развитое моральное стимулирование, что не поддерживает удовлетворенность трудом на должном уровне.
3. Несправедливость в распределении премий.
4. Плохой отклик руководства на предложения по изменению системы стимулирования труда от сотрудников.
5. Низкий моральный дух в компании.
6. Нечеткое формулирование должностных обязанностей.

### **3. Основные принципы создания эффективной системы мотивации труда**

#### **3.1 Методика формирования новой системы стимулирования труда**

При разработке обновленной системы мотивации персонала с самого начала важно четко понимать цели, планируемые достичь и саму необходимость изменения уже устоявшейся системы мотивации. Так же важно осознавать и понимать, что при разработке новой системы требуется провести четкий и точный анализ существующей системы.

Чаще всего, не связанность целей системы стимулирования со стратегией компании, вызвано тем, что служба управления персоналом в силу тех или иных причин не принимает участия в стратегическом управлении. В итоге разрабатываемые схемы вознаграждения оказываются далеки от реалий бизнеса и не приносят желаемого результата. Четкая постановка целей позволяет не только правильно разработать новую систему мотивации, но и выявить основные проблемы действующей.

Исходя из вышесказанного, можно выделить несколько наиболее основных принципов, при соблюдении которых, возможно создание эффективной системы мотивации:

- четкое понимание целей, которые планируется достичь;
- создание системы, понятной как разработчикам, так и тем, кого она должна мотивировать на эффективный труд;
- анализ практики мотивации аналогичных предприятий отрасли (бенчмаркинг);
- обязательное привлечение ключевых сотрудников и руководителей подразделений к вопросам разработки системы мотивации;
- мотивирующий фактор должен быть существенным, то есть премия должна быть значима для сотрудника;

- вознаграждение выплачивается сразу после достижения поставленных целей;
- доброжелательные и комфортные для сотрудников отношения в коллективе.

По итогам исследования ряда американских компаний было выявлено, что сотрудники компании, в которой существуют комфортные в эмоциональном плане условия для работы, не переходят в другие компании, где среда менее дружелюбна, если разница в заработной плате не превышает 30%. Это подчеркивает важность нематериального стимулирования, которое позволяет сэкономить компании значительные средства.

Даже если вновь созданная система мотивации окажется не работоспособной и не пригодной для принятия ее в качестве основной, то необходимо иметь возможность наиболее безболезненно от нее отказаться. Изначально, требуется оповестить сотрудников о проведении и внедрении экспериментального проекта, что данный проект не вводится в работу и не становится единственным проектом системы стимулирования и мотивации персонала. Просто обозначается срок, на который этот пакет мотивационных инструментов вводится. Если все же данная система окажется весьма перспективной, то с легкостью можно пролонгировать срок ее действия.

Методы мотивации персонала могут быть самыми разнообразными и имеют прямую зависимость от проработанности системы стимулирования на предприятии, состава и особенностей системы управления и специфики деятельности предприятия.

Одной из наиболее распространенных является классификация методов мотивации на организационно распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические.

В подтверждении универсальности и правильности данной классификации свидетельствуют два фактора:

1. Данная классификация ориентирована на мотивационные методы управления.

2. В зависимости от ориентации воздействия на те или иные потребности, управленческие методы делятся следующим образом:

- Экономические методы мотивации, основанные на экономических стимулах. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество. Именно поэтому, в исследуемой компании предлагается изменить и пересмотреть систему стимулирования труда за счет более рационального перераспределения премиальных за выполненную работу. Руководство не должно откровенно поощрять «любимчиков» и оставлять без вознаграждения остальных сотрудников. Такое предложение актуально в связи с тем, что обязанности сотрудников каждого из отделов взаимосвязаны и данная система работы построена на совокупности выполняемых обязанностей.

Так же стоит отметить, что в компании отсутствует система финансового стимулирования молодых специалистов, которая по моему мнению столь важна в современном мире.

- Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование,

инструктаж, распоряительство, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.

Стоит отметить, что на исследуемом предприятии, к сожалению, отсутствует четко поставленная совокупность обязанностей для сотрудников, и многие из работников точно не знают свою сферу обязанностей, в связи с чем возникают ситуации, когда от начальства поступает множество указаний не взаимосвязанных друг с другом. В результате получается, что сотрудник не может четко построить план своей работы и теряет всякое желание развития в карьере и саморазвития.

Так же стоит отметить, что руководство зачастую само не до конца организовано в отношении тех задач, которые они ставят для выполнения персоналу и явно не хватает внесения корректировок в методы их работы на основе научной организации.

- Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. "Применение социально-психологических методов в менеджменте рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применения

при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением клиентов (при выборе социальной мишени фирмой, в рекламной деятельности и др.)" [25].

Для качественной и работоспособной системы стимулирования, в АО «Региональные электрические сети» чрезвычайно не хватает системы обратной связи. При существовании периодических опросов и анкетирования, высшее руководство сможет услышать своих работников и принять меры для организации для них более комфортной рабочей атмосферы. Так же анкетирование поможет выявить очаги спорных ситуаций и разногласий и принять меры по их устранению. Когда работники поймут, что их слышат и слушают, и увидят, что их мнение что-то да значит, появится стимул к улучшению труда и дальнейшему развитию и стремлению к самосовершенствованию.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации

В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования. Укрупнено все методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.).

Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).

В таблице приведены основные факторы, оказывающие влияние на трудовую мотивацию персонала

Таблица 10 – Факторы, оказывающие влияние на трудовую мотивацию персонала

Индивидуальные характеристики	Характеристики выполняемой работы	Характеристики рабочей ситуации
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пол</li> <li>• Возраст</li> <li>• Образование</li> <li>• Квалификация</li> <li>• Стаж работы в организации</li> <li>• Трудовые ценности</li> <li>• Установки</li> <li>• Ведущие потребности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложность и ответственность выполняемой работы</li> <li>• Степень самостоятельности, которую имеет исполнитель</li> <li>• Степень ответственности за конечные результаты</li> <li>• Наличие обратной связи относительно рабочих результатов</li> <li>• Степень разнообразия выполняемых заданий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организационный контекст:</li> <li>• система стимулирования</li> <li>• система информирования</li> <li>• оргкультура</li> <li>• сложившаяся практика управления</li> <li>• обучение и развитие персонала</li> <li>• условия труда</li> <li>• Непосредственное рабочее окружение</li> <li>• коллеги (равные по положению)</li> <li>• подчиненные</li> <li>• руководство</li> </ul>



Приведенная схема факторов, влияющих на мотивацию, является классической.

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала.

Системное рассмотрение проблемы трудовой мотивации работников организации требует учета следующих факторов:

- характеристики характера работников
- специфика работы,
- описание рабочей ситуации.

Для разных этапов разработки эффективной системы мотивации характерны свои ошибки. Первым этапом создания эффективной системы мотивации принято считать описание действующей системы по принципу «как есть». Основная ошибка этого этапа - учет только формальных внутрифирменных регламентов и положений по оплате труда и компенсациям. При этом не принимается во внимание, что большая их часть не используется на практике и что существуют другие стимулирующие факторы, не отраженные в положениях.

Одной из возможных ошибок на этапе проектирования - использование заимствованных из других компаний схем вознаграждения. Так в своей практике управление мотивацией российские компании используют системы вознаграждения известных западных компаний без должной адаптации использовали. При этом специалистами признается неправильным применение заимствованных подходов мотивирования сотрудников без соответствующих изменений, позволяющих учесть специфику корпоративной культуры, исторически сложившиеся методы управления персоналом и другие немаловажные факторы.

Другая часто встречающаяся ошибка, допускаемая на этом этапе, - разработка слишком сложной системы вознаграждения. Основные принципы создания эффективной системы мотивации - ее простота и понятность. Их неотступное соблюдение позволит избежать многих проблем. Ярким

примером неэффективности сложных систем вознаграждения может служить внедрение в одной из российских компаний программы премирования, увязанной с системой управления по целям (management by objectives). Этот подход предполагал постановку целей для каждого сотрудника, оперативный контроль и оценку достижения целей. В зависимости от степени достижения целей выплачивалась премия. Теоретически такая система выглядит почти идеальной: цели понятны, имеют количественное выражение, система выплат и премий четкая. Но на практике административных ресурсов на обслуживание созданной системы не хватило. Цели, устанавливаемые рядовым сотрудникам, постоянно менялись, а у руководителей не было возможности отслеживать их исполнение. В итоге такая система вознаграждения очень быстро превратилась в формальную, утратила свой мотивационный эффект, и пришлось разрабатывать новую.

Наиболее характерная ошибка, допускаемая в процессе внедрения разрабатываемой системы мотивации, — непродуманная стратегия информирования сотрудников. Любое нововведение, связанное с внедрением новой системы оплаты труда, в большинстве случаев вызывает негативную реакцию персонала. Поэтому очень важно объяснить сотрудникам, какие цели преследует новая система мотивации, ее структуру и порядок применения. Это позволит избежать лавинообразного роста текучести и возможного саботажа со стороны как рядовых сотрудников, так и линейных руководителей.

Таким образом, можно выделить три наиболее важных условия создания эффективной системы мотивации:

Во-первых, всегда нужно помнить о целях, которые мы стремимся достичь благодаря новой системе мотивации.

Во-вторых, необходимо учитывать доступные финансовые и административные ресурсы компании, которые понадобятся для внедрения и поддержания системы.

И в-третьих, важно принимать во внимание особенности бизнеса, стиль управления и корпоративную структуру компании.

Хотя, по мнению ряда специалистов, универсальных критериев оценки эффективности системы мотивации не существует, есть ряд симптомов, которые свидетельствуют о том, что внедренная система вознаграждения не работает. К ним можно отнести изменение уровня текучести кадров с момента внедрения новой системы, степень удовлетворенности сотрудников системой мотивации (для анализа этого параметра часто используются так называемые «опросы мнения сотрудников» - employee opinion surveys) и, разумеется, изменение показателей результативности подразделений и всего предприятия в целом. Однако нельзя оценивать эффективность системы мотивации в отрыве от других элементов системы управления персоналом. Часто встречаются ситуации, когда новая система мотивации не приносит желаемого результата исключительно в силу того, что система оценки эффективности деятельности, которая неразрывно связана с системой мотивации, на практике не работает.

В целом для повышения эффективности мотивации целесообразно не пытаться создать принципиально новую систему мотивации, а доработать существующую, усилив ее лучшие элементы.

В итоге стоит отметить, что перепроектирование и корректировка системы мотивации - процесс если не непрерывный, то, по крайней мере, циклический. Компании постоянно развиваются, меняется их рыночное окружение, перед бизнесом в целом и отдельными подразделениями ставятся новые задачи. С течением времени существующие механизмы стимулирования неизбежно теряют актуальность и эффективность. Поэтому очень важно периодически проверять на работоспособность системы стимулирования и ее соответствие целям и задачам бизнеса. Тогда процесс перепроектирования будет носить плановый, а не экстренный характер.

### **3.2 Рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда**

Для наиболее эффективного перестроения уже устоявшейся и в настоящее время действующей системы мотивации труда на предприятии АО «РЭС» требуется перестроить данную систему с учетом всех внешних и внутренних факторов. Не мало важную роль играет и ориентация системы стимулирования на молодых специалистов для привлечения их на работу в данное предприятие.

Укрупнено предлагается внести следующие изменения в систему стимулирования труда на предприятии АО «РЭС»:

1. Корректировка экономических стимулов всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). В настоящее время, на предприятии АО «РЭС» используется система оплаты труда и премия за выполнение показателей. Так же существует система премирования, по результатам взыскания задолженностей и поиск фактов воровства электроэнергии. Именно по последнему пункту и возникают разногласия, так как премию в этом случае получает лишь сотрудник собравший информацию своих коллег воедино. В настоящее время, такое положение не устраивает большую часть персонала и поэтому, требуется модификация такого премирования, а именно распределение в процентном соотношении премиальных между сотрудниками принимавшими участие в поиске и взыскании денег с потребителей электроэнергии занимающихся ее воровством.

2. Управление по целям. На данный момент, в исследуемом обществе нет системы управления по целям. Я считаю, что это большое упущение и введение такой системы, притом уже опробованной на персонале компаний таких ведущих экономик как США и Япония, несомненно приведет к повышению стимулов труда в АО «РЭС». При использовании данного метода в рекомендуемой системе стимулирования труда значительно

повысятся показатели, так как у сотрудников будет выстроен в голове четкий план взаимосвязи поставленных задач и следующее за ним вознаграждение, не всегда выражающееся в денежном эквиваленте.

Этот способ поможет устранить существующую в данный момент ситуацию, где у работника нет четко поставленной задачи и неизвестно чем он будет заниматься ближайшее время, а есть всего лишь смутно понятный набор обязанностей. В качестве изменения системы стимулирования труда в АО «РЭС», предлагается пересмотр должностных инструкций и персонализация их. Так же рекомендуется составление четкого плана должностных обязанностей ежемесячно и сопоставление этим обязанностям вознаграждения.

3. Введение KPI (Key Performance Indicator – ключевые показатели эффективности).

Ключевые показатели — показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии. В России все чаще используется аббревиатура КПЭ. КПЭ позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом.

КПЭ — это инструмент измерения степени реализации поставленных целей. Если показатель, который вы придумали, не связан с целью, то есть не образуется исходя из её содержания, тогда его бессмысленно использовать. Технологии постановки, пересмотра и контроля целей и задач легли в основу концепции, которая стала основой современного управления и называется «Управление по целям».

Ключевые показатели эффективности можно разделить на:

- запаздывающие — отражают результаты деятельности по истечении периода;
- опережающие — дают возможность управлять ситуацией в пределах отчётного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении.

К запаздывающим относятся финансовые показатели. Финансовые показатели демонстрируют связь с желаниями собственника и возможностями компании генерировать денежные потоки, однако в силу своего запаздывающего характера не могут описывать текущую эффективность подразделений и компании в целом<sup>[3]</sup>.

Оперативные (опережающие) показатели рассказывают о текущей деятельности подразделений и компании в целом, параллельно и косвенно отвечая на вопросы о том, какие денежные потоки могут быть в будущем, а также каково качество процессов и продукции, степень удовлетворённости заказчиков.

Ключевые показатели эффективности являются частью системы сбалансированных показателей, в которой устанавливаются причинно-следственные связи между целями и показателями для того, чтобы видеть закономерности и взаимные факторы влияния в бизнесе — зависимости одних показателей (результатов деятельности) от других.

Таким образом, следуя современным и зарекомендовавшим методам стимулирования труда, таким как KPI, в АО «РЭС» рекомендуется введение данного метода для каждого сотрудника, а не для филиала в целом. При введении определенных целей для каждого работника в отдельности, для него будет точно понятно, что если он выполнит все показатели, то он и получит заработную плату согласно процентному выполнению данных задач.

4. Изменение социально-психологических аспектов системы стимулирования труда сотрудников.

Если рассматривать действующую в АО «РЭС» систему стимулирования труда, то можно заметить, что почти отсутствует связь простых работников с вышестоящим начальством. Ввиду сложившейся ситуации, очень важно будет ее создать. Для этого, рекомендуется выработать особую систему и совокупность методов установления такой связи. Так же требуется, чтобы эта функция действовала в обе стороны – чтобы работник чувствовал, свою значимость, и точно понимал, что на его вопросы и предложения найдется отклик от руководства.

Для осуществления всего вышесказанного предлагается создания периодических собраний вышестоящего руководства с представителями от отделов и обсуждение на нем не рабочих моментов, а именно моментов связанных с организацией приемлемых условий стимулирования труда. Так же предлагается создание некоторого ящика с предложениями и замечаниями. В дополнение к уже предложенным методам, так же предлагается введение периодических собраний внутри отделов и обсуждение вновь появляющихся приказов и обучение по проблемам возникшим в ходе работы.

Всего в нынешней системе мотивации АО «РЭС» существует множество пунктов, которых необходимо менять, но выше изложены основные из них. Основываясь на изученной теории по мотивации труда на предприятиях энергетической отрасли, данные изменения несомненно пойдут только на пользу.

Но так же следует помнить, что работники, которые проработали длительное время в данной компании, скорее всего будут против введения новшеств. Все выше изложенные предложения нельзя вводить сразу и неожиданно. Для начала потребуется уведомить сотрудников о том, что действующая система мотивации труда была проанализирована и были сделаны выводы, на основе которых планируется введение новой системы стимулирования.

Кроме того, не стоит отказываться от действующей системы полностью – это может шокировать персонал. При уведомлении персонала так же требуется установить временные рамки введения новой системы и течении этого периода постоянно поддерживать обратную связь с теми на кого она распространяется.



#### **4. Социальная ответственность**

1) Основной целью социальной политики Общества является создание благоприятных условий для трудовой деятельности и развития профессиональных и личностных качеств работников предприятия.

Социальная политика имеет долгосрочный характер и ориентирована на повышение доходов и качества жизни работников, совершенствование трудового потенциала и социальной структуры персонала, улучшение социально-трудовых условий деятельности, обеспечение высокой работоспособности и продуктивности труда исполнителей, мотивацию и удовлетворение потребностей всех категорий персонала, развитие персональных и творческих способностей работников.

В 2017 году социальная политика Общества осуществлялась на основе принципов преемственности и использования позитивного опыта.

В число приоритетных были включены следующие, традиционно принятые на предприятии, направления социального развития:

- 1) совершенствование социально-производственной структуры коллектива;
- 2) повышение квалификации и уровня образования кадров;
- 3) улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работников;
- 4) улучшение социально-культурных условий деятельности

Таблица 11 – Стратегические направления развития и меры социальной поддержки.

<b>Стратегические направления</b>	<b>Содержание</b>
Совершенствование социально-производственной структуры коллектива предприятия	Привлечение на предприятие молодых специалистов, работа с кадровым резервом.
Повышение квалификации и уровня образования кадров	Обязательное обучение, внутрифирменное обучение.
Улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работников	Специальная оценка рабочих мест, реализация мероприятий по соблюдению санитарно-технических норм, стандартов безопасности труда, организация в подразделениях предприятия хорошо оборудованных бытовых, пунктов приема пищи, обеспечение работников средствами индивидуальной защиты, выдача моющих средств, добровольное медицинское страхование работников.
Улучшение социально-культурных условий деятельности	Проведение культурно-массовых мероприятий (проведение субботника; проведение спортивных мероприятий, в т.ч. традиционной летней спартакиады работников; празднование профессионального праздника – Дня энергетика).
<b>Социальные программы</b>	<b>Содержание</b>
Дети	Компенсация в размере 50% установленной местными органами управления суммы расходов на содержание детей в детских дошкольных образовательных учреждениях.
Ветеран	Выплата работникам, ушедшим на пенсию из АО «РЭС», материальной помощи.

2) В 2017 году Обществом был принят ряд мер по улучшению условий труда и быта работников в виде проведения мероприятий: по предупреждению несчастных случаев, по улучшению санитарно-гигиенических условий труда, по общему улучшению условий труда, по обеспечению работников средствами защиты (сумма затрат составила 52 524 487,17 рублей (защитные средства, электрозащитные средства, спецодежда, термостойкая спецодежда, средства малой механизации, медицинская техника и препараты, моющие средства, плакаты и знаки безопасности, пожарное оборудование, рабочая обувь и т.д.).

3) В 2017 году наблюдается рост уровня среднемесячной заработной платы по отношению к показателям за предыдущие периоды, что обусловлено проведением индексации и увеличением выплат стимулирующего характера в рамках фонда оплаты труда, утвержденного в ЕСБП Общества.

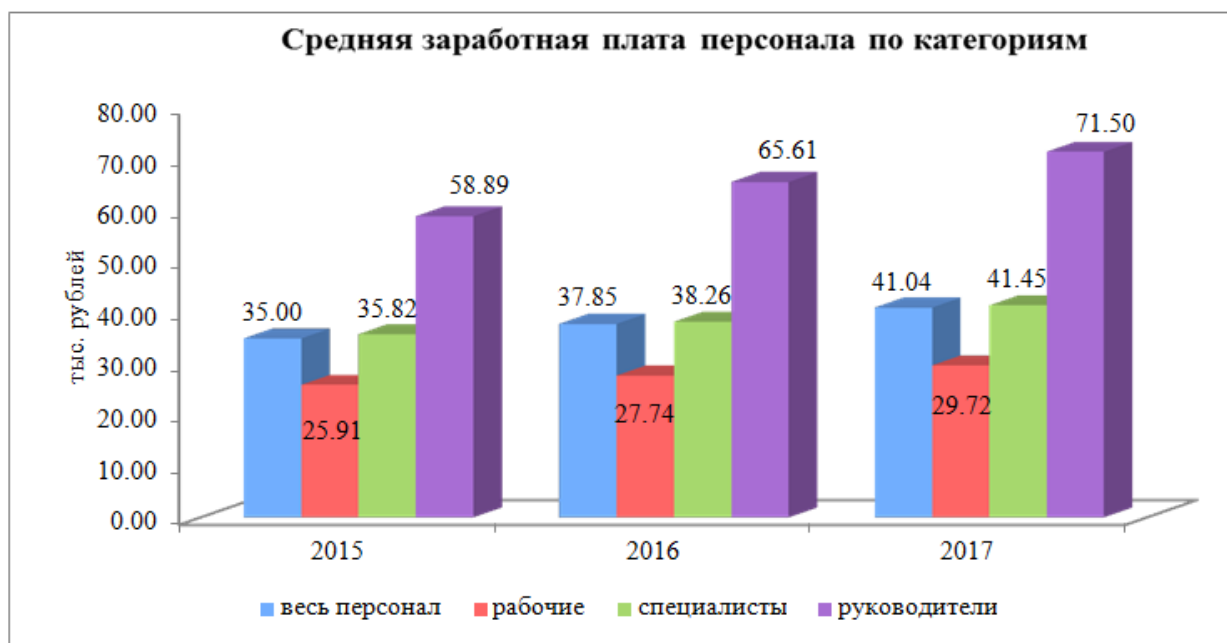


Рисунок 12 – Распределение средней заработной платы по категориям



Рисунок 13 – Динамика средней заработной платы

4) Заработная плата в течение 2017 года выплачивалась работникам Общества в соответствии со сроками выплаты, установленными в Коллективном договоре.

5) Социальные льготы и гарантии предоставлялись работникам Общества согласно Коллективному договору АО «РЭС» на 2016-2018 гг. (далее по тексту – Коллективный договор).

Таблица 12. Перечень социальных льгот и гарантий

Социальные гарантии и льготы	Содержание
Материальная помощь	<p>Выплата единовременной материальной помощи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ при регистрации брака;</li> <li>✓ при рождении ребенка;</li> <li>✓ на похороны близких родственников (родители, жена, муж, дети, родные братья и сестры);</li> <li>✓ при увольнении на пенсию;</li> <li>✓ на погребение;</li> <li>✓ при несчастных случаях на производстве, повлекших за собой причинение вреда здоровью работника (тяжелая тяжесть травмы, смертельный исход);</li> <li>✓ при пожаре, стихийном бедствии, краже и т.п.</li> </ul>

Продолжение Таблицы 12

Дополнительные выплаты	<p>a) Доплата в течение 2-х лет в размере 20% должностного оклада работникам, вернувшимся в АО «РЭС» после срочной военной службы.</p> <p>b) Выплаты при уходе Работника в ежегодный основной оплачиваемый отпуск.</p> <p>c) Оплата Работникам 50% установленной и фактически произведенной платы за пользование горячим водоснабжением, теплоснабжением, электроэнергией в жилых помещениях.</p> <p>d) Оплата Работникам 50% платы за содержание жилого помещения, признанного непригодным для проживания, либо жилого помещения в многоквартирном доме, признанном аварийным и подлежащим сносу или реконструкции.</p> <p>e) Предоставление дополнительных дней отпуска на свадьбу, рождение детей, погребение близких родственников, 1 сентября.</p>
------------------------	---

4) В 2017 году были осуществлены следующие мероприятия, направленные на повышение безопасности труда и охрану здоровья работников:

- ✓ проведено 12 «Дней охраны труда»;
- ✓ в период с 01.08.2017 по 31.08.2017 проведен смотр-конкурс по охране труда;
- ✓ в период с 01.08.2017 по 29.09.2017 проведен смотр-конкурс на лучшее противопожарное состояние;
- ✓ в период с 14.09.2017 по 20.10.2017 проведен смотр-конкурс по безопасности дорожного движения;
- ✓ проведено 6028 проверок соблюдения правил охраны труда при производстве работ по нарядам и распоряжениям, из них 1037 проверок – с помощью средств видеофиксации.

5) В Обществе в отчетный период действовал Коллективный договор АО «РЭС» на 2016-2018 гг., введенный в действие с 1 января 2016 года. В течение периода действия Коллективного договора был принят ряд изменений к нему.

В течение 2016-2017 гг. в него были внесены следующие изменения:

Таблица 13 – Внесенные изменения в коллективный договор в период 2016 – 2017 гг.

№ п/п внесенных изменений в Коллективный договор	Содержание изменений
1	<p>Изменение сроков выплаты заработной платы: – выплата аванса за первую половину месяца – 30 числа текущего месяца в размере 30% оклада (тарифной ставки) за отработанное время;</p> <p>– выплата окончательного расчета заработной платы за истекший месяц – 15 числа следующего месяца.</p> <p>Необходимость принятия Изменения №1 к Коллективному договору Общества обусловлена соблюдением трудового законодательства в части сроков выплаты заработной платы работникам с учетом изменений, вступающих в силу с 03.10.2016. (Федеральным законом № 272-ФЗ от 03.07.2016 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам повышения ответственности работодателей за нарушения законодательства в части, касающейся оплаты труда» внесено изменение в ТК РФ в части сроков выплаты заработной платы (часть 6 статьи 136 ТК РФ)). Кроме того, Изменением №1 предусматривается внесение ряда дополнений уточняющего характера в Правила внутреннего трудового распорядка для работников АО «РЭС» (Приложение № 01 к Коллективному договору) в части оформления трудовой книжки и страхового свидетельства при заключении трудового договора впервые и предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков инвалидам.</p> <p>Изменение №1 утверждено 03.10.2016.</p>
2	<p>В целях исполнения обязательств Работодателя в части индексации заработной платы работников, предусмотренных п.2.4. Коллективного договора в соответствии со ст.134 ТК РФ, принято Изменение № 2 к Коллективному договору АО «РЭС» в части п.2.2.: с 01.02.2017 установлена Минимальная месячная тарифная ставка (далее по тексту – ММТС) рабочих первого разряда, полностью отработавших норму рабочего времени и выполнивших свои трудовые обязанности в размере 5751 руб.</p> <p>Изменение №2 утверждено 15.02.2017.</p>
3	<p>Изменением № 3 к Коллективному договору АО «РЭС» на 2016-2018 годы, одобренным Советом директоров Общества 15.05.2017 (протокол №32), уточнен порядок предоставления ряда льгот работникам Общества, а также предусмотрена возможность установления для работников Общества режима гибкого рабочего времени и разделения рабочего дня на части.</p> <p>Изменение №3 утверждено 19.05.2017.</p>

Продолжение Таблицы 13

4	<p>Изменением № 4 к Коллективному договору АО «РЭС» на 2016-2018 годы утверждено изменение сроков выплаты заработной платы работникам Общества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выплата аванса за первую половину месяца – 29 числа текущего месяца в размере 30% оклада (тарифной ставки) за отработанное время;</li> <li>– выплата окончательного расчета заработной платы за истекший месяц – 14 числа следующего месяца.</li> </ul> <p>Изменение №4 утверждено 07.07.2017.</p>
5	<p>В целях исполнения обязательств Работодателя в части индексации заработной платы работников, предусмотренных п.2.4. Коллективного договора в соответствии со ст.134 ТК РФ, принято Изменение №5 к Коллективному договору АО «РЭС» в части п.2.2.: с 01.01.2018 Минимальная месячная тарифная ставка (далее по тексту – ММТС) рабочих первого разряда, полностью отработавших норму рабочего времени и выполнивших свои трудовые обязанности, установлена в размере 5981 руб. (рост ММТС составит 4,0%).</p> <p>В целях приведения локальных нормативных актов Общества в соответствие действующему трудовому законодательству определен учетный период для водителей автомобилей, которым установлен суммированный учет рабочего времени, – три месяца.</p> <p>Изменение №5 утверждено 29.12.2017.</p>

Все условия Коллективного договора (с учетом принятых изменений к нему) в 2017 году были соблюдены полностью.

#### 4.1 Награды сотрудников

Таблица 14 – Перечень министерских, отраслевых и иных наград от организаций, полученных работниками Общества в 2017 году.

№ п/п	Вид награды	Количество награжденных
1	Почетная грамота Министерства энергетики Российской Федерации	6
2	Благодарность Министерства энергетики Российской Федерации	4
3	Почетное звание «Заслуженный работник энергетики Новосибирской области»	1
4	Юбилейная медаль «80 лет Новосибирской области»	139
5	Почетная грамота Губернатора Новосибирской области	11
6	Благодарность Губернатора Новосибирской области	11
7	Почетная грамота мэрии города Новосибирска	3
8	Благодарственное письмо мэра города Новосибирска	6
9	Почетная грамота Законодательного Собрания Новосибирской области	9

Продолжение Таблицы 14

10	Благодарность Законодательного Собрания Новосибирской области	10
11	Почетная грамота Совета депутатов города Новосибирска	5
12	Благодарственное письмо Совета депутатов города Новосибирска	4
13	Почетная грамота министерства жилищно-коммунального хозяйства и энергетики Новосибирской области	10
14	Благодарность министра жилищно-коммунального хозяйства и энергетики Новосибирской области	9
15	Благодарственное письмо Главного управления МЧС России по Новосибирской области	2
16	Почетная грамота АО «РЭС»	35
17	Благодарственное письмо АО «РЭС»	32
ИТОГО		<b>297</b>

## 4.2 Энергосбережение и энергоэффективность

### 4.2.1 Основные мероприятия, проведенные Обществом в области энергосбережения и энергоэффективности

Деятельность АО «РЭС», как сетевой организации, связана с передачей такого энергетического ресурса как электрическая энергия, и являясь собственником зданий, сооружений, инженерных сетей и систем, АО «РЭС» несет бремя обязательств по выполнению мероприятий, направленных на энергосбережение в рамках Федерального закона «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ» от 23.11.2009 ФЗ № 261.

Реализацией политики энергосбережения компания занимается с момента своего создания в рамках выполнения одной из основных задач: снижение издержек.

Этого можно достичь благодаря использованию более экономичного оборудования при передаче (распределении) электроэнергии, экономном



расходе энергетических ресурсов, выявлению и взысканию стоимости объемов неучтенного (безучетного и бездоговорного) потребления электроэнергии, а также оптимизации режимов работы оборудования (удержание и сокращение величины потерь электрической энергии). Потери электроэнергии в электрических сетях - важнейший показатель экономичности, наглядный индикатор состояния электросетевого комплекса, систем учета электроэнергии, эффективности деятельности по передаче электрической энергии.

Достижение таких целевых показателей как снижение удельного объема потерь электрической энергии в сетях, снижение расхода электрической энергии на собственные нужды подстанций, а также снижение аварийности технологического оборудования должно быть обеспечено в результате реализации производственной программы, включающей в себя Программу энергосбережения АО «РЭС». В последнюю входят мероприятия, которые можно условно объединить в следующие группы:

1. Организационные мероприятия;
2. Технические мероприятия;
3. Мероприятия, направленные на совершенствование систем расчетного и технического учета;
4. Мероприятия, направленные на улучшение показателей качества электроэнергии, имеющие сопутствующий эффект по снижению потерь;
5. Мероприятия, направленные на организацию работы по оптимизации перетоков реактивной мощности;
6. Мероприятия, направленные на развитие и внедрение энергосберегающих технологий и оборудования.

Ниже приведены целевые показатели энергосбережения и повышения энергетической эффективности, достижение которых обеспечивается в результате реализации Программы энергосбережения АО «РЭС»

Таблица 15 – Целевые показатели энергосбережения и повышения энергетической эффективности

Пункт	Целевые и прочие показатели	д. изм	Плановые значения целевых и прочих показателей	Фактические значения целевых и прочих показателей	Отклонение, ед.	Отклонение, %
			2017 год	2017 год	2017 год	2017 год
1	Целевые показатели					
1.1	Снижение удельного объёма потерь электрической энергии в сетях, в том числе сверхнормативного	% отпущающей сети	0,2	1,47	1,26	600
1.2	Снижение расхода электрической энергии в зданиях, строениях, сооружениях, находящихся в собственности Регулируемой организации в расчете на 1м <sup>2</sup> площади	%	0,3	0,3	0	0
1.3	Снижение расхода электрической энергии на собственные нужды подстанций в расчете на 1 условную единицу оборудования подстанций	%	0,2	0,2	0	0
1.4	Увеличение доли установленных (планируемых к установке) приборов учёта энергоресурсов от общей потребности в оснащении приборами учёта	%	100	100	0	0

Продолжение Таблицы 15

1.5	Снижение аварийности технологического оборудования	уд. откл. на 100 км	-	6,05	-	-
1.6	Доля осветительных устройств с использованием светодиодов в общем объеме используемых осветительных устройств	%	10	11,05	1,05	10,5
2	Прочие показатели	тыс. кВтч	49342	89 170	39 828	80,7

Все целевые показатели энергосбережения и повышения энергетической эффективности в 2017 году выполнены. Показатель снижения удельного объема потерь электрической энергии в сетях выполнен с существенным превышением, в значительной степени обусловленным выделением из величины потерь электрической энергии потерь в ОРУ ТЭЦ, а также в усилении работы по снижению потерь по Обществу в целом.

Таблица 16 – Отчет о реализации мероприятий, основной целью которых является энергосбережение и (или) повышение энергетической эффективности

Наименование мероприятия	Объемы выполнения		
	Размерность	План	Факт
		В отчетном году	
Отключение трансформаторов в режимах малых нагрузок на 2-х трансформаторных подстанциях	тыс. кВтч	2 249	2 557
Отключение трансформаторов с сезонной нагрузкой, осуществление контроля за подключением и отключением сезонных потребителей	тыс. кВтч	504	618
Выравнивание нагрузок фаз в электросетях 0.4 кВ	тыс. кВтч	298	590
Компенсация реактивной мощности в сетях	тыс. кВтч	1 200	1 200
Инструментальное обследование измерительных комплексов учета электроэнергии (коммерческий учет) со снятием контрольных показаний ПУ	тыс. кВтч	3 620	12 879
Фиксация безучетного потребления электроэнергии	тыс. кВтч	15 124	35 385
Фиксация бездоговорного потребления электроэнергии	тыс. кВтч	11 190	25 763
Работа по сезонному регулированию напряжения на шинах трансформаторных подстанций 10(6)/0,4 кВ	тыс. кВтч	-	982
Перенос и/или организация новых разделов основной сети	тыс. кВтч	-	7 459
Прочие мероприятия в рамках инвестиционной программы	тыс. кВтч	15 157	1 736
Итого		49 342	89 170

### 4.3 Охрана окружающей среды

Как социально ответственное Предприятие, АО «РЭС» заботится об экологии и охране окружающей среды, обеспечивая надежный и экологически безопасный транспорт и распределение электрической энергии,

комплексный подход к использованию природных ресурсов. В 2017 году АО «РЭС» затратило на охрану окружающей среды 1 941,0 тыс. руб.

АО «РЭС» проводится комплекс мероприятий, направленных на охрану окружающей среды:

1. Охрана атмосферного воздуха:
  - проведение инвентаризации источников выбросов;
  - разработка проектов нормативов предельно допустимых выбросов загрязняющих веществ в атмосферу;
  - благоустройство и озеленение территорий.
2. Безопасное обращение с отходами:
  - разработка проектов нормативов образования отходов и лимитов на их размещение, проведение мероприятий по обустройству площадок для временного хранения отходов;
  - организация учета образования отходов;
  - постоянный контроль за хранением, сбором и обезвреживанием отработанных ртутных ламп;
  - передача отходов специализированным организациям по договорам с целью их дальнейшего обезвреживания, утилизации и размещения (захоронения).
3. Осуществление производственного экологического контроля:
  - разработка планов природоохранных мероприятий;
  - контроль выполнения требований действующего природоохранного законодательства;

- контроль выполнения мероприятий по охране окружающей среды.

#### **4.4 Благотворительная и иная социально значимая деятельность**

В Обществе утверждены и действуют следующие локальные нормативные акты, регламентирующие благотворительную и спонсорскую деятельность:

1. Политика благотворительности и спонсорства Акционерного общества «Региональные электрические сети»;
2. Положение об организации благотворительной и спонсорской деятельности Открытого акционерного общества «Региональные электрические сети» (далее по тексту – Положение).
3. Политика устанавливает цели и принципы организации благотворительной и спонсорской деятельности АО «РЭС».
4. Положение определяет процесс планирования, бюджетирования и контроля за благотворительной и спонсорской деятельностью АО «РЭС».
5. В 2017 году благотворительная деятельность осуществлялась Обществом согласно Коллективному договору Работников и Работодателя АО «РЭС» на 2016-2018 годы. Выплаты, предусмотренные данным положением, производились через ОО «ОВЭС НСО». В 2017 году размер выплат составил 10 040,527 тыс. рублей. Численность неработающих пенсионеров, являющихся членами ОО «ОВЭС НСО», составила на 31.12.2017 – 1054 чел. В связи с тем, что более 90% неработающих пенсионеров имеют стаж работы на энергетических предприятиях Новосибирской области более 10 лет, данная благотворительная деятельность позволяет сформировать представление об АО
6. «РЭС» как об организации с высоким уровнем социальной ответственности, а также повысить уровень лояльности персонала к

предприятию.

7. Также в 2017 году в целях содействия деятельности в сфере образования посредством создания необходимых условий для реализации образовательных программ федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Новосибирский государственный технический университет» (НГТУ) - ремонта аудитории в одном из учебных корпусов – осуществлено пожертвование НГТУ в размере 885,795 тыс. рублей. Пожертвование произведено в рамках Соглашения о сотрудничестве от 20.12.2012 г. между Обществом и НГТУ, предметом которого являются подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров, научные исследования, информационный обмен и специальные проекты, направленные на успешную реализацию указанных направлений партнерства.

Также в 2017 году благотворительная деятельность осуществлялась по договорам пожертвования:

➤ между АО «РЭС» и Логутенко А.В., членом команды Новосибирской области и национальной сборной России по паралимпийскому фехтованию. Объем пожертвования в 2017 году составил 165,517 тыс. руб.

➤ между АО «РЭС» и Ассоциацией «Профессиональный мини-футбольный клуб

«Сибиряк». Объем пожертвования в 2017 году составил 10 млн. руб.

➤ между АО «РЭС» и Региональной физкультурно-спортивной общественной организацией «Новосибирская региональная Федерация Самбо». Объем пожертвования в 2017 году составил 5 млн. руб.

В 2017 году АО «РЭС» осуществляло взаимодействие с отраслевым сообществом ТЭК, органами местного самоуправления и общественными объединениями в социально значимых областях, таких как:

- Региональный этап III-й Всероссийского волейбольного турнира

«Volley ТЭК- 2017». Самый крупный волейбольный турнир в топливно-энергетической сфере за Уралом проходил в городе Новосибирске. Волейбольная команда АО «РЭС» стала бронзовым призёром турнира;

- Участие работников АО «РЭС» в Сибирском фестивале бега им. Александра Раевича;
- Городской хоккейный турнир «Кубок «Hockey City 2017». По итогам соревнований команда АО «РЭС» заняла II место.

Вышеперечисленные мероприятия проходили на безвозмездной основе.

В заключении можно сказать, что на предприятии АО «РЭС» уделяется много внимания корпоративной социальной ответственности. В частности, существует сильная поддержка как пенсионеров – ветеранов электроэнергетики, так и молодого поколения. Так же особая роль выделяется охране труда на предприятии. На организацию безопасной трудовой деятельности, из бюджета общества выделяются огромные деньги. Особую роль играет награждение и поощрение отличившихся сотрудников, что безусловно повышает их значимость и моральное стремление к качественному исполнению своих должностных обязанностей.



## **Заключение**

При выполнении выпускной квалификационной работы, были изучены фундаментальные методы построения систем стимулирования труда персонала энергетической отрасли. Детально были рассмотрены существующие теоретические подходы к системе стимулирования труда и на основании этого сделаны выводы. Затем, на выбранном в качестве объекта исследования предприятии, был проведен внутренний сбор данных о самой компании, ее структуре, о методах работы с персоналом и существующей системы стимулирования труда сотрудников. В дальнейшем, на основе полученных данных были сделаны выводы и оценено качество существующей системы стимулирования труда и ее эффективность. После сбора информации и ее обработки, были сформулированы и описаны основные принципы и методы формирования современных, и конкурентоспособных систем стимулирования труда, основанных на ценностях и потребностях нынешних работников и в перспективе привлечение нового более молодого персонала. Далее были выделены аспекты изменения принципов мотивации на данном предприятии в целях улучшения мотивации персонала и увеличение производительности труда.

Обобщая, основные нововведения заключаются в следующем:

1. **Корректировка экономических стимулов всех типов.** Подразумевается, что требуется пересмотр системы оплаты труда и нацеленность на учет больших факторов в формировании заработной платы сотрудников, такие как опыт, квалификацию, соответствие образования занимаемой должности.
2. **Управление по целям.** Требуется пересмотр должностных инструкций и уточнение целей, которые должен достигать сотрудник.
3. **Введение ключевых показателей эффективности каждого сотрудника в отдельности.**

4. Изменение социально – психологических аспектов. Улучшение взаимосвязи работников и их непосредственных начальников.

В разделе корпоративная социальная ответственность, были рассмотрены программы и направления деятельности АО «РЭС» в направлении социально важных аспектов современного общества. Было выяснено, что данное предприятие осуществляет поддержку ветеранам энергетической промышленности, устраивая для них различные праздники и поздравляя их с профессиональным праздником. Так же не мало важную роль играет тот факт, что АО «РЭС», являясь крупнейшей компанией по транспорту электрической энергии, ведет программу по энергосбережению и минимизации потерь. Так же стоит отметить, что компания заботится об охране окружающей среды по средствам проводящихся субботников и высадки новых деревьев в лесах. Но так же, АО «РЭС» занимается благотворительностью, устраивая различные соревнования и благотворительные вечера на безвозмездной основе.

## **Список использованных источников**

1. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии // Управление компанией. 2008. № 7. С. 48–50.
2. Заславский И. К характеристике труда современной России. Очерк социально-трудовой политики // Вопросы экономики. 1996. № 2. С. 76–91
3. Корнова Г.Р., Логинова Е.В. К вопросу о мотивации работников сервисной организации // Известия Уральского государственного экономического университета. 2013. № 6 (50). С. 71.
4. Федотов Д.Ю. Исполнение пенсионных обязательств российскими работодателями // Известия Уральского государственного экономического университета. 2013. № 3-4 (47-48). С. 69–74.
5. Стожко К.П., Стожко Д.К. Труд в экономике информационного общества: институциональный анализ. // Екатеринбург : УМЦ УПИ, 2015. 288 с.
6. Мангилева Ж.А., Депутатова Л.Н. Двойственность мотивации интеллектуального труда работников // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2016. № 2. С. 214.
7. Лавров В.Н., Стожко К.П., Стожко Д.К. Конкуренция и труд. Теоретико- методологические и социально-экономические аспекты / под ред. М.В.Федорова. Екатеринбург // Издательство Уральского гос. эконом. университета, 2011. С. 268.
8. Стожко К. П. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях // Уральский государственный аграрный университет – 2016. [Электронный ресурс].
9. Ниязбаева А.А. Мотивация и стимулирование как психологические методы воздействия на персонал трудового коллектива // Сборник психология, образование: актуальные и приоритетные направления исследований – 2017. [Электронный ресурс].

10. Янченко Д.Р., Байгильдиева Д.И. Стимулирование свободным временем как один из видов эффективного управления персоналом организации // В сборнике: Актуальные исследования и инновации Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017. С. -46.
11. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие; М.: Инфра-М; Издание 2-е, перераб. и доп. – , 2012. – 464 с.
12. Кузнецова Е.А., Назарова А.Н. Управленческие модели мотивации персонала в период модернизации предприятия / Интернет-журнал Науковедение. 2015. Т. 7. № 5 (30). С. 64.
13. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник; Юрайт – Москва, 2014. – 398 с.
14. Яшин С.Н., Кошелев Е.В., Макаров С.А. Анализ эффективности инновационной деятельности. СанктПетербург, 2012.
15. Дряхлов Н.И., Куприянов Е.А. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления – 2003. № 2
16. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. М.: ИНФРАМ, 2012. – 483с.
17. Яшин С.Н., Солдатова Ю.С. Оценка устойчивости инновационного развития предприятий// Финансы и кредит. 2012. № 32 (512). С. 917.
18. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности / Т.О. Соломанидина, Г.В. Соломанидин. – СПб.: Юнити, 2009. – 312с.
19. Туккель И.Л., Яшин С.Н., Кошелев Е.В. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности// Практикум. СанктПетербург, 2013. С. 16.
20. Горгорова В.В., Кобина Л.А. Инженерный вестник Дона.// Ростов-на-Дону, 2013. С. 236.

21. Александр, Александрович Литвинюк Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник для бакалавров / Александр Александрович Литвинюк. - М.: Юрайт, 2015. - 926 с.
22. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2017. - 247 с.
23. Баженова, Е.В. Мотивация и стимулирование на пути к успеху фирмы / Е.В. Баженова. - М.: АСТ, 2015. - 180 с.
24. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика – М.: Питер, 2017. – 500 с.
25. Травин В.В., Дятлов В.А., Менеджмент персонала предприятия – М.: Дело, 1998. – 272 с.

## Приложение А

### Analysis of incentive system in the company of regional electric grid

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ7С	Анучин Антон Олегович		

Консультант ИШЭ ОЭЭ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина И.Е.	д.э.н.		

Консультант – лингвист ОИЯ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Чайка Ю.А.			

## **2. Analysis of incentive system in the regional electric network company**

The different nature of motivation creates premises for different kinds of activities. For a high motivational potential, it is necessary to count on the active participation and the employee involvement in the company's activities. Low motivational potential implies weak workers' needs, isolation and indifference to the organization goals. The average motivational potential is participation in the organization at the level of paternalistic needs. Finally, a high motivational potential implies the full inclusion and the employee identification with the main and the most important organization goals. That is why the strategic policy management is aimed at motivating staff potential. That, in turn, is one of the main factors for successful survival in an increasingly complex competitive environment.

### **2.1 Basic motivation principles of system in the enterprise**

Enhancing the personnel role and changing attitudes towards him is associated with very deep transformations in production. Modern production increasingly requires qualities from workers, which include high professional skills, the ability to make independent decisions, teamwork skills, responsibility for the quality finished products, knowledge technology's and organization of production, creative skills.

. One of the brightest and the most important features of modern production is its strong dependence on the labor quality, forms of its utilization, and involvement in the personnel organization. Most specialists formulate a modern concept of human resource management quite broadly, emphasizing its differences in the criteria for evaluating effectiveness (better utilization of employees' potential, rather than minimizing costs); on the basis of control (self-control, not external control); on the preferred form of organization (organic flexible

organization form, rather than centralized bureaucratic), etc. Signs of this - the presence for analytical personnel functions services, especially in the past two decades. Currently, work with personnel is carried out with the aim of enhancing all aspects working with human resources in order to ensure retirement benefits.

According to Western experts, a motivated specialist can increase the efficiency of their work by 40%. All these errors in the development of systems lead to the fact that the efforts and stimulating costs personnel not only do not give the expected results, but also worsen the situation in the company. [21].

The main principles that are the basis of labor motivation.

An element human understanding behavior and building a reliable personnel incentive system are psychological patterns and key principles underlying labor motivation. These key principles include:

- polymotivated labor behavior;
- hierarchical organization of motives;
- the justice principle;
- The principle of reinforcement.

Polymotivation of labor behavior. Human activities are poly-motivated, which means that various motivating factors influence the behavior of employees. Thus, taking into account this criterion, the manager can build such a model of the organization of the workflow so that there is no contradiction between motives that require different actions or decisions on the part of the employee. [21].

By talking about the hierarchical labor organization motivation, we mean the relationship between labor motives and labor behavior when motives are based on behavior based on needs that are more important and therefore occupy a higher place in the hierarchy of labor motivation. The value of a specific motive and its place in the hierarchy can vary from situation to situation. If the begging of work is associated with the adaptation motive and setting up contacts on new workplace then later the core motive is the need in positional and professional growth.

The principle of justice. The assessment, which is established in the work process between the employee and the company, as well as between other persons,



should contain the relationship of justice, because otherwise the regulation of situation by the employee is aimed on eliminating unfair situations.

The principle of reinforcement. This is another method that is often used and distributed in the modern management system, incentives and personnel development. In reality, any committed actions invariably entail various consequences kinds, they can be both positive and negative [22]. This is what creates the basis to the considered principle of amplification. If the reinforcement is positive, there are some incentives that increase the likelihood of desired behavior. For example, a student that has good grades in school and is winning various contests or intellectual competitions, often receives positive reinforcement from his parents in the form of various tangible and intangible manifestations (from praise to buying things that are attractive to him, such as a bicycle). In our case, in conditions related to work, positive reinforcement can be used most important and significant for an employee in order to consolidate effective working methods and improve work. One should keep in mind the fact that reinforcements that are valuable to one worker may not be interesting to another. For example, for some workers, considerations of prestige and importance of work are valuable, while others are only interested in the financial component of remuneration for their work, namely, wage. Negative reinforcement may not only hinder undesirable actions or behavior of an employee, but also even stimulate an increase in activity, which always leads to success.

For example, hard work performed in order to complete a project as soon as possible can be reinforced by the fact that it allows you not to listen to reprimands or comments of a discerning manager, while avoiding deprivation of bonuses or other negative consequences.

## **2.2 Analysis of business and economic activity at the enterprise closed joint-stock company Regional electric grids**

Based on the abovementioned information, the structure of the personnel motivation of the largest company in the electric power industry of the Novosibirsk region was investigated. The study was conducted at the enterprise of the joint-stock company "Regional Electric Networks". REG JSC is a large company with more than 4,000 employees, a huge amount of information and data was analyzed during the year. Further, the company's data as of January 1, 2018 and information about the company's activities in 2017 will be reviewed.

Brief the enterprise description as an object of study.

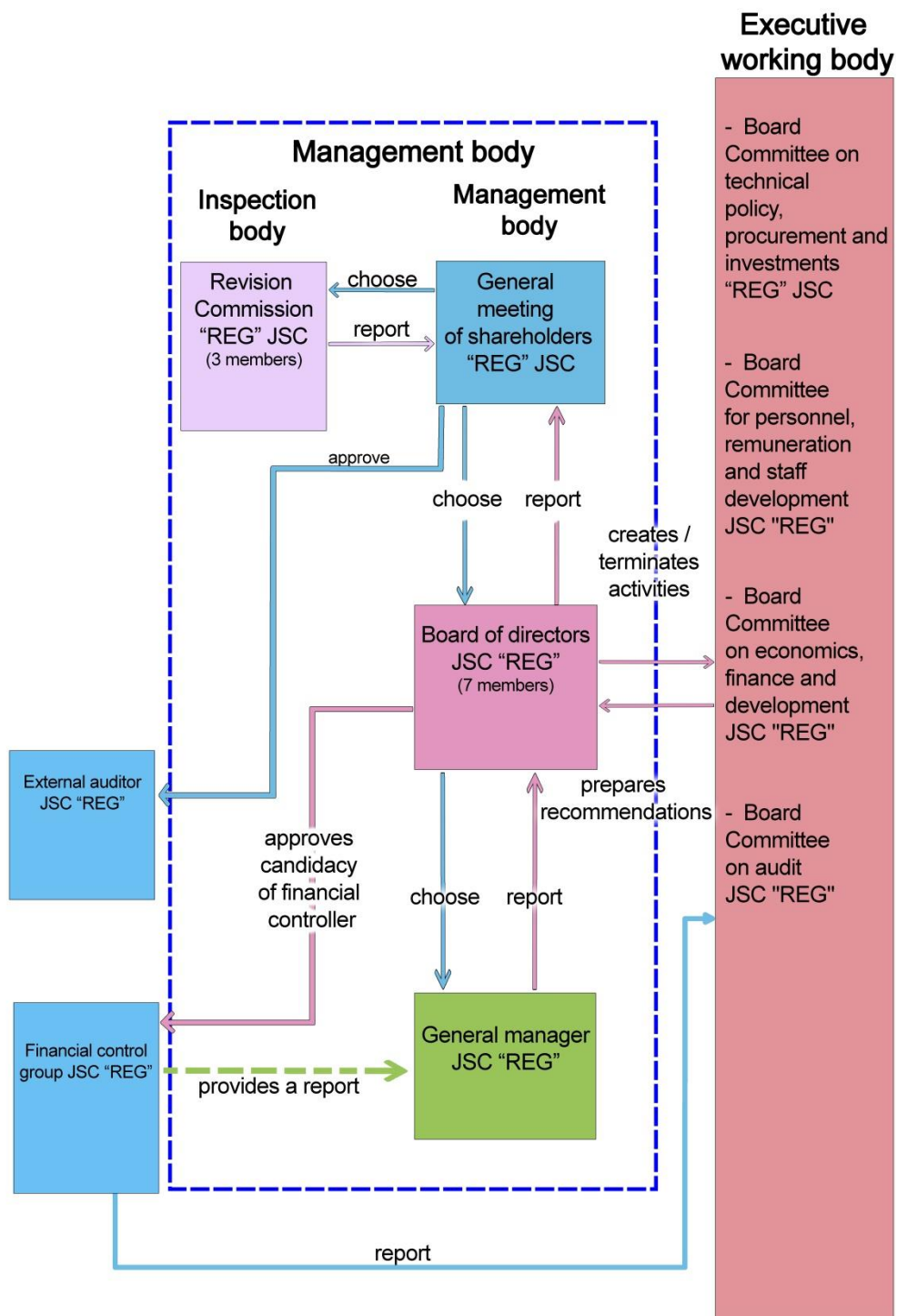


Figure 5 - The organizational structure of JSC "REG"

. Joint-stock company District electric networks (hereinafter JSC REG) is a legal entity, has a round seal and stamps with its name (emblem), settlement and other accounts in banks, and other requisites necessary for economic and other activities; maintains accounting and statistical reporting.

Joint-stock company Regional Electric Grid is one of the largest network companies among the regional grid organizations of Russia.

The company is registered with the tax authority as the largest taxpayer. REG JSC occupies a leading position in the Novosibirsk region in providing services for the transmission of electrical energy in the region.

The main task of REG JSC is the uninterrupted transmission energy electrical with the lowest costs and losses throughout the entire Novosibirsk region. The company's activity is aimed at providing high-quality and reliable service to electrical energy consumers.

The main goal of the company is affordable, reliable and high-quality power supply to consumers. Preservation, reproduction and effective use the accumulated potential of the company in the Company interests the and its shareholders.

The company is engaged in electrical networks maintenance in the Novosibirsk region, and commissions new substations and power lines. The company was founded in October 2004 and unites eight branches of electric networks operating in the Novosibirsk territory and the region.

The main activities of the company are:

- transmission and electrical energy distribution;
- ensuring reliable power equipment operation in accordance with current regulatory requirements,
- carrying out timely and high-quality repairs, technical re-equipment and energy facilities reconstruction, as well as the power grid complex development;
- operation and energy facilities maintenance that are not on the Company's balance sheet, under agreements with the owners of these energy facilities;
- provision of technological connection services;
- other, as defined by the Charter.

Electric networks of REG JSC include:

- electrical networks 220–110 kV (HV);
- electric networks with voltage of 35 kV (MV I);

- electric networks with voltage of 6-10 kV (MV II);
- electrical networks with voltage of 0.38 kV (LV).

Corporate Governance. Competently built corporate governance system, its transparency and efficiency are the key to the trust of shareholders and investors in society. Corporate governance is a concept that encompasses relationship system between the executive bodies of the company, its board of directors, shareholders and other interested parties. Corporate governance is a tool for determining the society goals and the means to achieve these goals, as well as ensuring effective control over the activities of the company by shareholders and other interested parties.

REG JSC adheres to the best Russian and foreign corporate governance practices, seeks to improve the company management quality, ensures strict compliance with the laws, rights and shareholders' interests of the company.

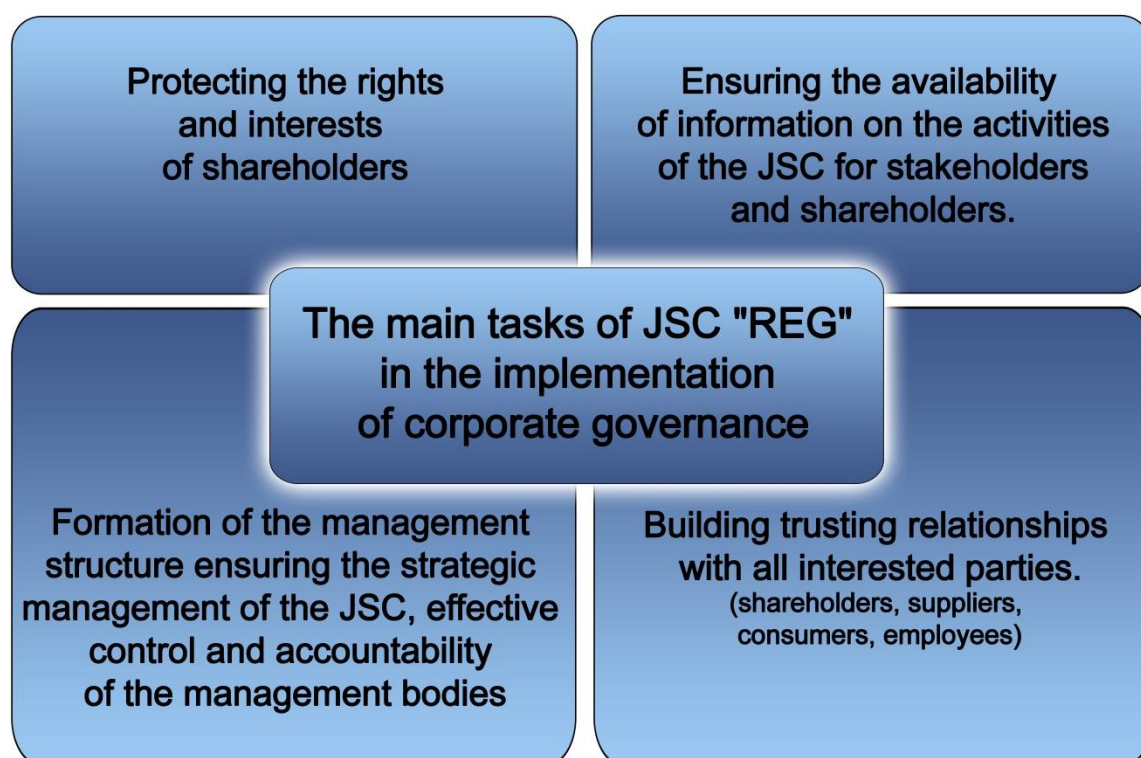


Figure 6 - The main objectives of JSC "REG" corporate governance

The principles of corporate governance include ensuring such a procedure for carrying out significant corporate actions, which allows shareholders to receive full

information on all important corporate actions performed at the Company in a timely manner, enables them to influence such actions and ensures that an adequate protection level of their rights is observed.

A positive proper indicator compliance with the fundamental principles of corporate governance, as well as recommendations of the Corporate Governance Code is the absence of corporate conflicts (corporate disputes). The fundamental principle of corporate governance in a company is regular, timely and complete disclosure of reliable information on all material issues of the company related to the financial results and results of the company, in accordance with applicable law on the website provided by the news agency. Interfax is one of the five agencies authorized to disclose information about the Russian securities market ([www.e-disclosure.ru](http://www.e-disclosure.ru)), as well as post all the information necessary for the company and shareholders on its own website [www.eseti.ru](http://www.eseti.ru). Personnel Management. The fundamental principle of the Company's personnel policy is its orientation towards ensuring a balance between the economic and social efficiency of the use of human resources. (Economic efficiency refers to the use of the results of the professional activities of employees to achieve the strategic goals and objectives of the Company. Social efficiency is to create the conditions to meet the socio-economic needs of the Company's employees).

### 2.3 The main principles of personnel policy are:

1. Flexibility - the ability to apply personnel policy in a dynamic organizational, economic, as well as external market and social changes
2. Continuity - ensuring the preservation and consistent transfer of values, approaches to personnel management, traditionally adopted by the Company, in the context of internal and external changes.
3. Availability and openness of the personnel policy for the Company's personnel[23].



Figure 7 - Social Policy of REG JSC

According to the personnel policy, personnel management is an important part of the duties of the Company's line managers, who are responsible for the quality of personnel management in general and for the effectiveness of using individual elements of the personnel management system in structural divisions.

The structure of workers by category.

The structure of workers in the selected categories:

By role in the production process by categories of staff in accordance with the ETKS

These structures are presented in Table 6 and in Figures 7 and 9, respectively.

Table 6. Personnel categories, allocated by role in the production process

Staff categories	Average number	
	%	man
Non-industrial staff	0	0
Industrial production stuff	100	4422
including:		
Administrative and managerial staff	11	485
Production stuff	89	3937
including:		
Main production workers	89	3937
Auxiliary workers production	0	0



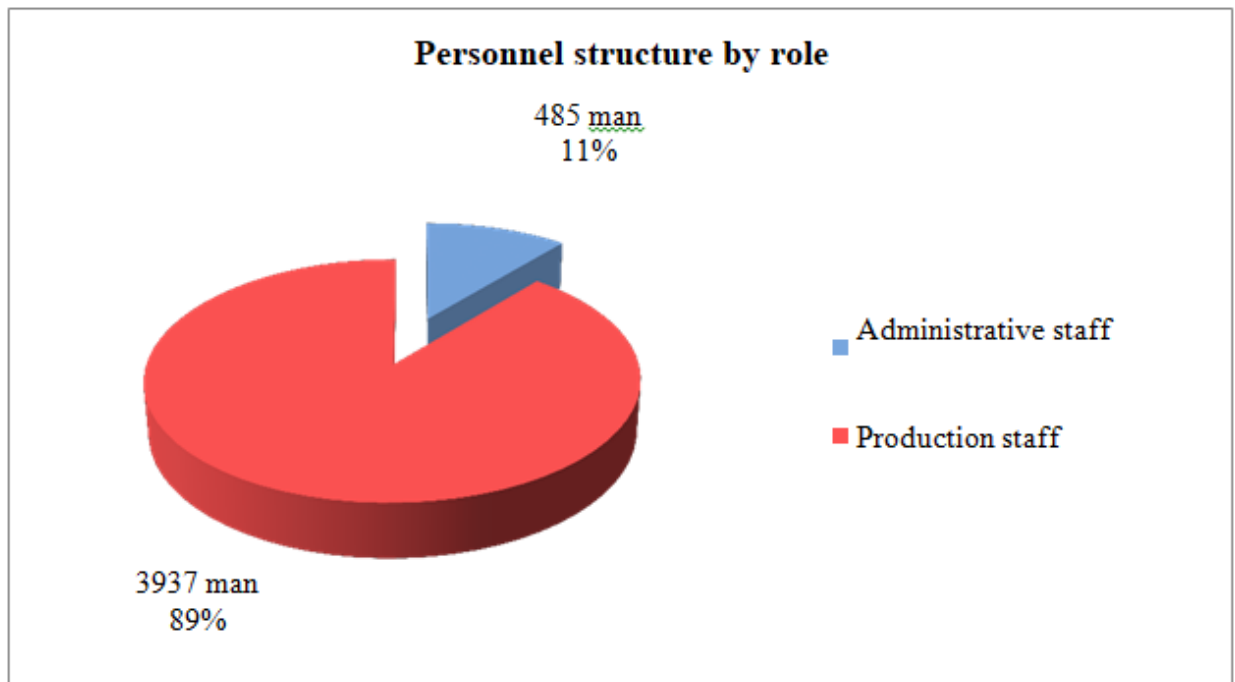


Figure 8 - Personnel structure by role

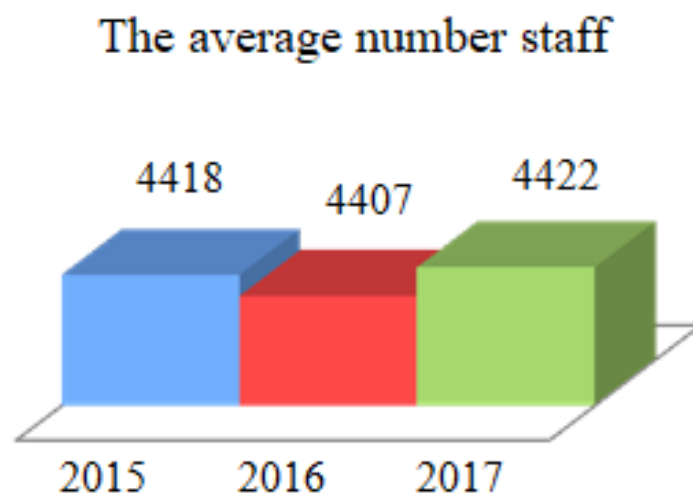


Figure 9 - The average number staff for three years

Table 7. Category of staff by grade

<u>Category of staff</u>	The average number of	
	%	man
All	100	4422
<u>Working</u>	58	2553
Specialists	23	1025
Govermant	19	844

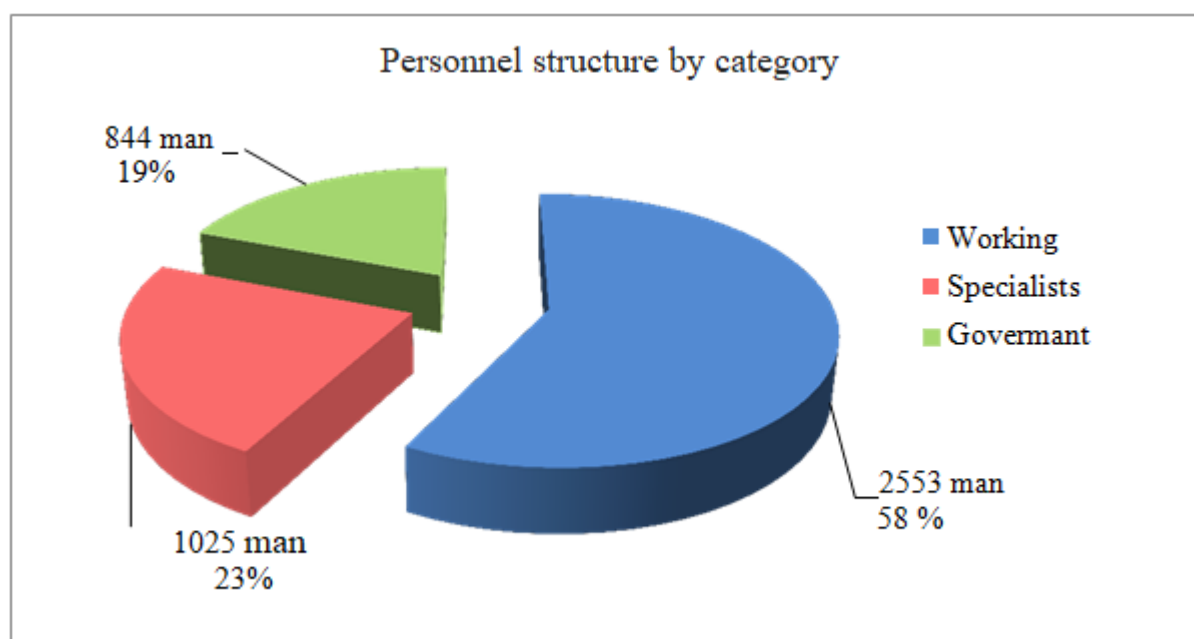


Figure 10 - Personnel structure by category

In 2017, the personnel structure of REG JSC, by role in the production process, remains unchanged compared with several previous years. In 2016-2017 There is a slight change in the qualitative composition of workers by category relative to 2015 (within 1%). Labor productivity is not an indicator characterizing the efficiency of the electric grid company.

## Staff turnover

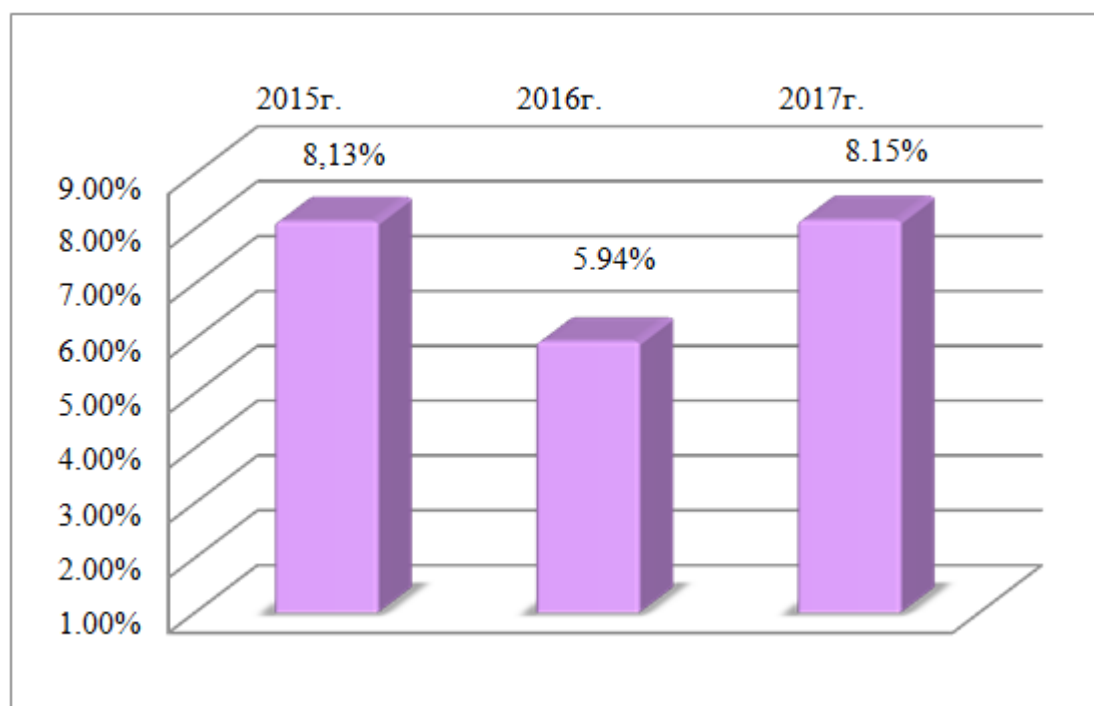


Figure 11. Dynamics of change in staff turnover Staff turnover is determined by the formula:

$$T = \frac{C - P + K}{K}$$

C - the number of dismissed at will,

P - the number of people retired (for other good reasons), N - the number of people dismissed for violations of labor discipline,

K - the average number of employees.

The increase in yields in 2017 compared to 2016 is due to the stabilization of the socio-economic situation in the region, the growing activity of a number of economic structures, the creation of new jobs and the increase in wages at the enterprises of Novosibirsk and the Novosibirsk region. The main reason for staff turnover is not an enough level of wage competitiveness, which is typical, above all, for the “Workers” personnel category.